

**Propuesta del sistema de gestión de calidad para la comercializadora Inversiones
Strawberry.**

Jayne Shirleey Báez López

John Jairo Granados Gómez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá D.C.
2018

**Propuesta del sistema de gestión de calidad para la comercializadora Inversiones
Strawberry.**

Jayme Shirleey Báez López

John Jairo Granados Gómez

Asesor

Hernando Camacho Camacho

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingeniería

Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá D.C.

2018

Resumen

Inversiones Strawberry, es una organización que surge para satisfacer las necesidades de la población en cuanto al consumo de bebidas empleadas en momentos de entretenimiento. Teniendo en cuenta su corta trayectoria en el mercado y de acuerdo a la curva de aprendizaje organizacional, en la actualidad es necesario implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, a partir del desarrollo de su proceso histórico, dentro de un mercado especializado en la venta de licores. Una vez dispuestos los aspectos anteriores se formula la propuesta de acuerdo con los parámetros de orden legal.

Palabras clave: Gestión de la Calidad, Comercialización, Almacenamiento, Aseguramiento de la Calidad

Abstract

Inversiones Strawberry, is an organization that arises to satisfy the needs of the population regarding the consumption of beverages used in moments of entertainment. Taking into account its short history in the market and according to the organizational learning curve, it is currently necessary to implement a quality management system based on ISO 9001: 2015, based on the development of its historical process, within of a specialized market in the sale of liquors. Once the above aspects are arranged, the proposal is formulated in accordance with legal parameters.

Keywords: Quality Management, Marketing, Storage, Quality Assurance

Tabla de contenido

Introducción	10
1. Caracterización de la empresa	11
2. Descripción del problema	17
2.1 Formulación del problema	18
2.2 Sistematización del problema	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. Justificación	20
4.1 Justificación práctica.....	20
4.2 Justificación teórica	20
4.3 Justificación metodológica.....	20
5. Metodología	21
6. Neuromarketing	22
7. Excelencia directiva	26
7.1 Modelo de evaluación EFQM.....	26
7.2 Metodología de autoevaluación	26
7.3 Análisis de resultados	27
7.4 Evaluación de criterios.....	29
7.5 Resumen de la evaluación consensuada	38
8. Diseño y gestión de procesos	43
8.1.Mapa de procesos.....	43
8.1.1.Procesos de apoyo.....	44
8.1.2.Procesos misionales	44
8.1.3. Procesos estratégicos	44
8.2 Caracterización de procesos.....	44
9. Calidad y responsabilidad social.....	57
10. Verificación estratégica de la calidad	66
10.1.Informe de auditoría.....	84
11. Calidad competitividad e innovacion.....	92

11.1	Identificación problemática de logística	92
11.2	Solución de la problemática.....	92
11.3	Tipos de innovación.....	95
11.4	Propuesta de innovación	96
12.	Seguimiento y medición	98
12.1.	Política de calidad.....	98
12.2.	Objetivos de calidad.....	99
12.3.	Seguimiento y medición de los procesos	99
12.4.	Ficha técnica de indicadores de gestión.....	101
13.	Mejora continua	114
13.1.	Gestión por procesos.....	114
13.2	Implementación de la mejora continua.....	115
13.3	Propuesta de mejoramiento continuo.....	118
14.	Énfasis electivo	124
14.1	Enfoque de gestión de comunicaciones	124
14.2	Restricciones gestión de las comunicaciones	125
14.6	Diagrama de flujo de la comunicación	132
15.	Conclusiones	138
16.	Referencias.....	141

Lista de tablas

Tabla 1 Portafolio de productos	13
Tabla 2 Puntos fuertes de Strawberry inversiones según el modelo EFQM.....	39
Tabla 3 Áreas de mejora según el modelo EFQM.....	40
Tabla 4 Procesos de compra	45
Tabla 5 Proceso de comercialización.....	47
Tabla 6 Proceso de almacenamiento.....	50
Tabla 7 Proceso de planeación.....	52
Tabla 8 Proceso financiero.....	54
Tabla 9 Matriz DOFA responsabilidad social	57
Tabla 10 Matriz de identificación de Aspectos relacionados con la RSE	58
Tabla 11 Plan de acción de RSE.....	61
Tabla 12 Procedimiento de auditoría	66
Tabla 13 Programa de auditoria.....	67
Tabla 14 Plan de auditoria comercialización	68
Tabla 15 Plan de auditoria almacenamiento	69
Tabla 16 Lista de proceso de comercialización	71
Tabla 17 Lista de chequeo proceso de almacenamiento.....	76
Tabla 18 Acta de apertura auditoria.....	82
Tabla 19 Acta de cierre auditoria.....	83
Tabla 20 Informe de auditoría proceso de comercialización	84
Tabla 21 Informe de auditoría proceso de almacenamiento	86
Tabla 22 Matriz de solución	93
Tabla 23 Evaluación de alternativas	94
Tabla 24 Ficha técnica indicador de gestión de satisfacción del cliente.....	101
Tabla 25 Indicadores de gestión Inversiones Strawberry	102
Tabla 26 Cronograma de acciones de la mejora en el proceso de almacenamiento	116
Tabla 27 Roles	127
Tabla 28 Métodos y tecnologías de la comunicación	127
Tabla 29 Matriz de comunicaciones	128

Tabla 30 Directrices para las reuniones	133
Tabla 31 Estandares de comunicación	133
Tabla 32 Estrategia de comunicación	134

Lista de figuras

Figura 1 Ubicación de la empresa Inveresiones Strawberry.....	11
Figura 2 Estructura organizacional Strawberry inversiones	12
Figura 3 Árbol de problema aplicado a Strawberry inversiones.....	17
Figura 4. Resultados total puntuación modelo EFQM.....	27
Figura 5 porcentaje obtenido por criterios modelo EFQM.....	28
Figura 6 Elongación de criterios modelo EFQM	29
Figura: 7 Resultados liderazgo modelo EFQM	30
Figura: 8 Resultados política y estrategia modelo EFQM	31
Figura: 9 Resultados Personas modelo EFQM	32
Figura: 10 Resultados Alianzas y recursos modelo EFQM	33
Figura 11 Resultados Procesos modelo EFQM	34
Figura 12 Resultados en los Clientes modelo EFQM.....	35
Figura 13 Resultados en los resultados en las personas modelo EFQM.....	36
Figura 14 Resultados en la sociedad modelo EFQM.....	37
Figura 15 Resultados clave modelo EFQM	38
Figura 16 Mapa de procesos INVERSIONES STRAWBERRY	44
Figura 18 Ciclo PHVA.....	114
Figura 19 Fotografía estado actual de la bodega	119
Figura 20 Fotografía 2 bodega Inversiones Strawberry.....	120
Figura 21 Modelo Canvas.....	124
Figura 22 Tipología de influencia de los interesados por medio de la matriz de poder:	126
Figura 23 Diagrama de flujo	132

Introducción

Durante el trayecto de los módulos se ha ido desarrollando la elaboración de un Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Inversiones Strawberry enfocado en el uso de la ISO 9001 – 2015, que les permite evidenciar el impacto que tendría la organización con el sistema, adicionalmente en el transcurso del tiempo, se ha observado el compromiso que tiene los integrantes de la organización con las actividades y proyectos planteados; Se identificó la necesidad de profundizar en el tema y más teniendo en cuenta su contexto para incluirlos en el ámbito de la participación de la organización. figura.

La empresa, que se gestiona por procesos, es una empresa que se preocupa por el cliente, implementando modelos como el ciclo de Deming o PHVA que integra más fácilmente las diferentes actividades o tareas, facilitando construir una empresa de mayor competitividad con herramientas de calidad y procesos de mejora continua.

En un mundo tan cambiante y tan competitivo, las empresas se ven enfrentadas a mejorar sus estructuras de producción o funcionamiento, esto, debido a las dinámicas del mercado impuestas por el consumidor actual, donde el consumo inmediato y el buen servicio, son un factor determinante que influye para tomar una decisión final de compra.

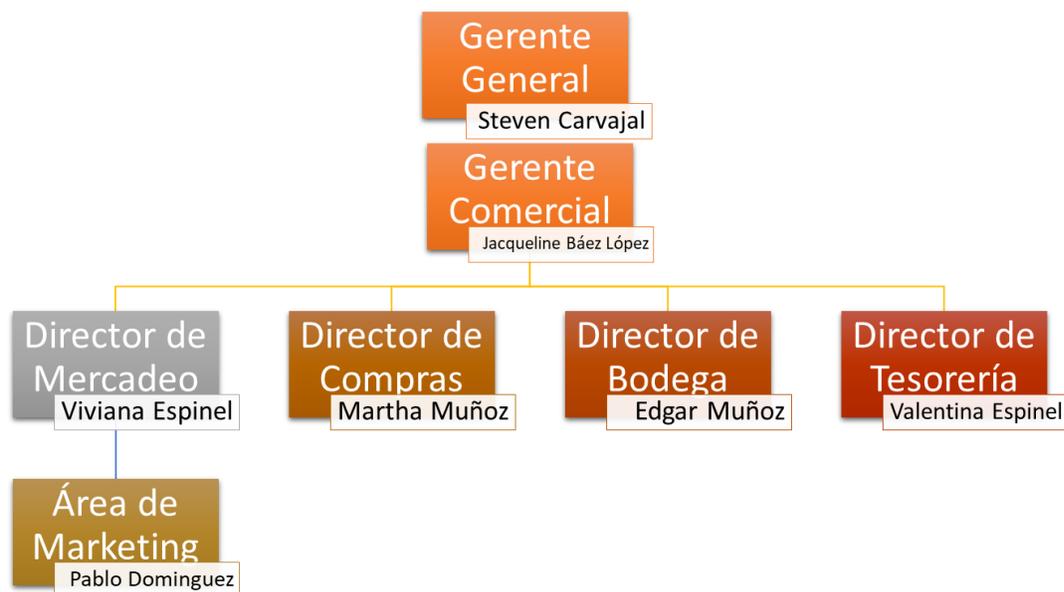


Figura 2 Estructura organizacional Strawberry inversiones

Fuente: Strawberry inversiones

Tamaño de sede

Inversiones Strawberry cuenta con su sede principal en la ciudad de Bogotá en el Centro Comercial Sabana Plaza del centro de la ciudad, contando actualmente con dos oficinas y un equipo de 10 personas entre socios, gerentes y personal de apoyo.

Plataforma filosófica

Misión: Somos una comercializadora de licores al mayor y al detal que satisface con calidad y calidez las necesidades del sector especializado de bares y restaurantes, garantizando la integridad del producto.

Visión: Seremos reconocidos como una de las mejores comercializadora de licores en la ciudad de Bogotá, que se destaca por su calidad en el servicio, la oportunidad en las entregas y cobertura a nivel distrital y departamental.

Portafolio de productos

Inversiones Strawberry ofrece a su clientela una variada gama de licores como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1

Portafolio de productos

Portafolio de Productos		
1 antioqueño bot 750 tapa roja	61 ginebra gordons	121 cachaza
2 antioqueño media tapa roja	62 ginebra hendrick	122 vino frontera cabernet/ merlot
3 antioqueño bot 750 tapa azul	63 beefeater 24	123 vino gato negro cabernet/ merlot 750
4 antioqueño media tapa azul	64 ginebra beefeater	124 vino undurraga tinto
5 antioqueño bot 750 tapa verde	65 ginebra beefeater media	125 vino casillero cabernet/ merlot
6 antioqueño media tapa verde	66 ginebra grey goos	126 vino santa rita tinto
7 néctar club botella	67 tequila José cuervo botella	127 vino dubonet
8 néctar club media	68 tequila José cuervo media	128 vino blanco state torrantes
9 néctar azul botella	69 tequila José cuervo botella silver	129 vino blanco estate chardonnay
10 néctar azul media	70 tequila don julio blanco	130 vino tinto estate blend selection
11 néctar rojo botella	71 tequila don julio añejo	131 vino tinto estate cabernet sauvignon
12 néctar rojo media	72 tequila don julio reposado	132 vino tinto estate cabernet franc
13 ron caldas botella	73 tequila patrón añejo	133 vino tinto estate malbec
14 ron caldas media	74 tequila patrón reposado	134 vino tinto reserva cabernet franc
15 ron havana añejo especial	75 tequila patrón silver	135 vino tinto reserva cabernet sauvignon
16 ron havana 3 años	76 tequila 1800 reposado	136 vino tinto gran reserva
17 ron havana 7 años	77 tequila 1800 añejo	137 vino tinto iv centenario
18 ronmedellin bot	78 tequila corralejo reposado	138 bernard massard 750 ml
19 ronmedellin media	79 tequila corralejo añejo	139 bernard massard magnum 1500 ml
20 ron santa fe botella	80 tequila jimador añejo	140 bernard massard piccolo 200
21 ron santa fe media	81 tequila jimador blanco	141 don perignon vintage 2000
22 zacapa litro 23 años	82 tequila jimador reposado	142 veuve clicquot rich
23 zacapa	83 tequila olmeca reposado 35° botella	143 veuve clicquot brut 750
24 bacardí botella	84 tequila olmeca reposado 35° botella	144 moët chandon ice
25 bacardí media	85 tequila herradura reposado	145 moët chandon blanca
26 bacardí dorado	86 tequila herradura añejo	146 moët chandon rosse
27 bacardí dorado media	87 crema baileys media	147 chandon extra brut bot
28 bacardí carta blanca	88 crema baileys botella	148 chandon extra rosse bot
29 bacardí carta blanca media	89 smirnoff botella	149 vino epumoso codorniu

30 bacardí big apple	90 smirnoff media	150 vino epumoso katich unidad \$11.526
31 sello rojo botella	91 absolut botella	151 coca cola cero x 15 packa
32 sello rojo media	92 absolut media	152 cocacola x 24
33 sello negro botella	93 absolut madarin	153 cocacola 2,5 litros
34 sellonegro media	94 absolut citrus	154 bretaña x 24 packa
35 jw doble black	95 absolut rasberry	155 ginger x 24 packa
36 sello dorado bot 750	96 wyborowa media	156 tonica packa
37 sello azul bot 750	97 smirnoff lata packa	157 postobon x 3.5 litros packa
38 old parr botella	98 smirnoff guaraná	158 gatorade x 12 packa
39 old parr medio litro	99 redbull x 24 packa	159 agua acuenta x 24 de 400ml
40 old parr tribute	100 granadina litro	160 agua acuenta x 16 de 600ml packa
41 old parr superior	101 veraskaya	161 agua cristal x 24 packa
42 somethig especial bot	102 martiny	162 agua manantial con gas x 24 packa
43 somethig especial bot media	103 martiny extra day	163 agua manantial x 24 packa
44 jack daniels bot	104 martiny roso	164 heineken lata packa
45 jack daniels media	105 martiny blanco	165 club colombia roja botella packa
46 buchanas 18 años botella	106 piña colada	166 club colombia dorada botella packa
47 buchanas master	107 lychee soho	167 club Colombia x 24 de contado packa
48 buchanas 12 años botella	108 brandy domec	168 corona 710 packa
49 buchanas 12 años media	109 conviert triple sec blanco	169 corona 330 packa
50 chivas 12 años media	110 conviert triple sec azul	170 cerveza aguila lata x 24 cero packa
51 chivas 12 años botella	111 conviert oceanic	171 cerveza aguila light lt x 24 bot packa
52 chivas 18 años botella	112 conviert maracuya	172 cerveza poker y aguila lata x24 packa
53 jameson standard botella	113 conviert coco	173 buckler x 24 packa \$65.000
54 jameson standard media	114 conviert café	
55 black & white botella	115 conviert menta	
56 black & white media	116 conviert cacao	
57 tanqueray	117 conviert fresa	
58 tanqueray ten	118 conviert mandarina	
59 bombay	119 capitán morgan	
60 bombay media	120 jageer master	

Fuente: Strawberry inversiones

Historia

Inversiones Strawberry, nace a partir del interés en generar una nueva propuesta de comercialización de licores, de importantes comerciantes en la ciudad de Bogotá, en el mes de julio de 2015, para satisfacer la necesidad del sector de restaurantes, bares, discotecas, eventos, fiestas y reuniones empresariales en el consumo de un producto de calidad a un precio accesible.

Durante estos tres años Inversiones Strawberry ha logrado posicionarse y tener un reconocimiento como una empresa innovadora, cumplida y comprometida, brindando a sus clientes y consumidores el mejor precio del mercado con alta satisfacción en las especificaciones y calidad del producto.

Su operación se destaca por el cumplimiento a sus proveedores en los diferentes procesos de negociación, compra y distribución, logrando alto reconocimiento como empresa que se identifica con el producto que comercializa.

Descripción de cliente

- ✓ El cliente potencial es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio), ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso a ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores.
- ✓ La identificación del cliente potencial es uno de los aspectos fundamentales que se tiene en cuenta siempre en toda entidad económica, pues en ellos radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo.
- ✓ El cliente potencial es aquel que tiene propensión y posibilidad para adquirir los productos de la empresa y aun no se ha concretado.
- ✓ En el cliente potencial se radica la oportunidad de crecimiento y desarrollo y por lo tanto es importante reconocerlos y atraerlos para la adquisición de los productos que ofrece la empresa.

- ✓ Toda empresa exitosa a la hora de estimar los posibles parámetros económicos futuros (inversiones, volúmenes de ventas, ganancias o pérdidas, etc.) debe tener en cuenta los clientes potenciales como una forma de previsión.
- ✓ Uno de los aspectos más importantes en este sentido es la determinación de las características que poseen los clientes potenciales, ya que les permite obtener un punto de partida a la hora de realizar un estudio y detectar este tipo de clientes dentro del mercado.
- ✓ El estudio de mercado y de marketing son herramientas empleadas para detectar este tipo de clientes y determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes reales; en este sentido qué tipos de clientes existen:

Clientes potenciales de compra frecuente

De compra habitual

De compra ocasional

- ✓ Existe una serie de patrones que delimita la tendencia de cada persona o sector dentro de la sociedad y su propensión dentro del mercado. Estos se aglutinan en dos grandes grupos, los cuales son el patrón socio-cultural (comunidad) y el patrón personal (individuo). Estos a su vez están conformados por varios aspectos.
 - Patrón socio-cultural: Estrato social – económico (pobres o clase menos pudiente, clase media y ricos o clase altamente pudiente), formación cultural adquirida y relaciones sociales.
 - Patrón personal: Características personales de los clientes (cliente práctico, exigente, exclusivo o exquisito), edad (los jóvenes generalmente prefieren lo ocasional, mientras que los mayores son más estables y reservados en sus gustos).

2. Descripción del problema

Inversiones Strawberry, es una empresa de comercialización de licor que hoy en día carece de procesos y procedimientos estandarizados, que le permitan gestionar la calidad y obtener así los mejores resultados y acciones frente a cada uno de los grupos de interés involucrados en la cadena de valor.

Al no contar con un sistema de gestión de la calidad óptimo, le impide competir con sus servicios de una manera más productiva y efectiva en el mercado. Como se puede evidenciar en la figura 3.

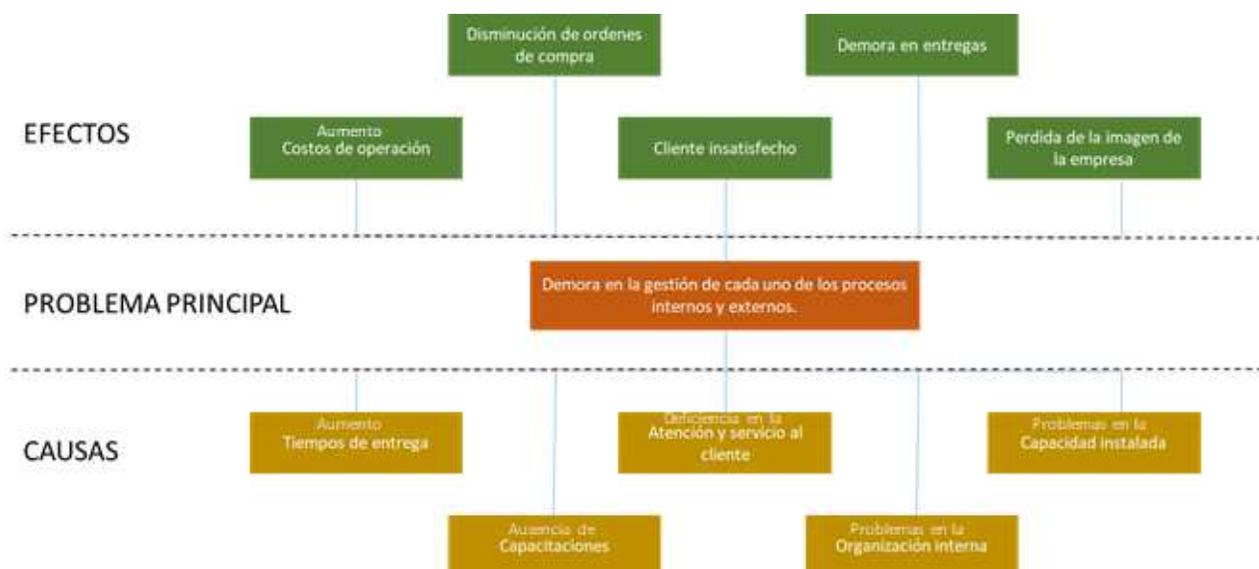


Figura 3 Árbol de problema aplicado a Strawberry inversiones

Nota. Autoría propia

2.1 Formulación del problema

¿Cómo mejorar a través de un Sistema de Gestión de la Calidad la cadena de valor interna y externa de la empresa?

2.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son los aspectos y factores que permiten conocer las relaciones con los grupos de interés para la optimización del sistema de gestión de calidad?

¿Cuáles son los procesos que a nivel interno y externo permiten mejorar la cadena de valor de la empresa?

¿Cuáles son las acciones de mejora que permiten fortalecer los procesos de la empresa y que permitan generar valor a la organización?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad para la mejora en los procesos internos y externos de la empresa Inversiones Strawberry.

3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los aspectos y factores de la empresa que permitan entender y conocer las relaciones con los grupos de interés.

Identificar los procesos internos y externos de la línea de valor de la empresa.

Proponer acciones de mejora que permitan fortalecer los procesos más débiles y proponer soluciones efectivas.

4. Justificación

4.1 Justificación práctica

Las organizaciones, independientemente de su tamaño o estructura, así como del campo de desarrollo, deben comprender un conjunto de acciones que les permita identificar los ciclos internos en los diferentes niveles. Por ello, mediante la aplicación de un sistema de gestión de calidad, con un sistema adecuado de evaluación, la identificación de los riesgos y la determinación de apropiados indicadores de gestión, cada una de las acciones desarrolladas evidencian niveles importantes de eficiencia, eficacia y efectividad, que se advierten en forma positiva y practica en la gestión y dinamización de los procesos productivos o de comercialización y en el desarrollo apropiado y del personal que lo aplica, permitiéndole el mejoramiento continuo permanentemente.

4.2 Justificación teórica

El avance en los procesos de gestión de las empresas es evidenciable en la medida en que se generen propuestas adecuadas para la medición y regularización de todos los procesos y procedimientos, razón por la cual surge una norma común de carácter internacional (ISO 9001) que le permite a toda organización, a partir de su implementación identificar en forma sistemática el conjunto de estrategias que debe aplicar para el mejoramiento del servicio de la empresa, que en nuestro caso es de comercialización. Por lo anterior resulta importante mantener criterios de aplicación adecuados acorde con la dispersión indicada.

4.3 Justificación metodológica

La aplicación de la norma en los sistemas de gestión de calidad, como su nombre lo indica, determina la manera como se identifica el sistema, el proceso, los procedimientos, los sistemas de evaluación, de identificación de riesgos y de acciones de mejora permanentes. En este sentido la empresa aplica el orden dispuesto en la norma de sistemas de gestión integral de la calidad y para su implementación aplica metodológicamente el modelo descriptivo, que debidamente estructurado y aplicado en el nivel directivo y en el nivel operativo permite la identificación de las diferentes variables del sistema.

5. Metodología

Una vez definida la empresa de estudio para diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad definen el tipo de investigación que quieren realizar, investigación que determinará los pasos a seguir durante el diagnóstico y diseño de la propuesta. Es así, como se establecen los enfoques del desarrollo de la investigación incluyendo herramientas, instrumentos y el análisis de los datos.

Para el desarrollo de este trabajo integrador, se ha escogido la investigación descriptiva, “esto implica que una buena investigación debe ser novedosa dándole un enfoque diferente o innovador a un problema, aunque haya sido examinado repetidamente” (Hernández, et al, 2010) la cual, trabaja sobre la observación de las realidades que encontramos en el sitio de investigación; hechos, características, procesos, etc.

Con base en la metodología implementada las fases identificadas de observación fueron las siguientes:

- ✓ Identificación de la empresa de estudio
- ✓ Elaboración de propuesta de ingreso y aceptación del estudio de Sistema de Gestión de la calidad por parte de los directivos de la empresa.
- ✓ Socialización del proyecto
- ✓ Entrevista con directivos para un primer acercamiento y diagnóstico de la empresa.
- ✓ Desarrollar mapa de procesos
- ✓ Caracterización de procesos
- ✓ Establecimiento de las estrategias de Responsabilidad Social
- ✓ Propuesta de Consultoría organizacional (Plan Negocios)

6. Neuromarketing

El neuromarketing¹ es la disciplina que estudia los comportamientos y los procesos cerebrales de las personas frente a un estímulo presentado, por ello es tan importante tenerla en cuenta cuando se establecen las diferentes maneras de promocionar y vender los productos de la empresa.

Para Inversiones Strawberry, es muy importante definir cómo va a presentar a sus públicos de interés el producto según los diferentes enfoques del neuromarketing; enfoque de producción, enfoque de producto, enfoque de venta, enfoque de marketing y el enfoque de marketing social. El enfoque de producción.

Teniendo en cuenta que “Inversiones Strawberry” realiza la comercialización y no la producción de licores, en este enfoque, se busca optimizar la producción del servicio (Servucción²), proceso que comienza en el proveedor y termina en el cliente final; bares, discotecas, restaurantes, etc.

Para lograr el anterior proceso, es importante la eficiente intervención de diferentes personas y grupos de interés, ya sean estos internos o externos y de algunos elementos o herramientas operativas que garantizan la efectividad del servicio como: correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes instantáneos y los logísticos.

Por lo anterior, se habla de un proceso de distribución eficiente y eficaz, que como estrategia a largo plazo busca una distribución de producto en forma masiva, pero dado que actualmente la empresa está concentrada en personalizar más la atención al cliente y el acercamiento al mismo, se establece una planeación más selectiva.

¹ En su libro Neuromarketing, neuroeconomía y negocios, Braidot plantea tres objetivos básicos del neuromarketing: primero, conocer cómo el sistema nervioso traduce la mayor parte de los estímulos a los cuales se está expuesto; segundo, predecir la conducta del consumidor frente a dichos estímulos al fin de identificar el mejor formato y los medios más eficaces para la transmisión del mensaje a comunicar, para que éste sea recordado más fácilmente por el potencial consumidor; y tercero, aplicar los resultados obtenidos a los conceptos enunciados con anterioridad (Braidot, 2005).

El proceso de Servucción es el **proceso creativo** de un servicio, es decir es la combinación creativa de los elementos físicos y humanos que conforman el servicio en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de su prestación. (<http://queaprendemoshoy.com/que-es-el-proceso-de-servuccion/>)

² El proceso de Servucción es el **proceso creativo** de un servicio, es decir es la combinación creativa de los elementos físicos y humanos que conforman el servicio en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de su prestación. (<http://queaprendemoshoy.com/que-es-el-proceso-de-servuccion/>)

La distribución del producto cumple un proceso que permite tanto a la comercializadora como al cliente, dar seguimiento y control al mismo, el producto cumple dos caminos de entrega; la primera, la que se realiza desde la fábrica hasta el cliente final, y la segunda, la que va desde la fábrica, pasa por un centro de acopio de la comercializadora y de ahí, finalmente llega al cliente. Se debe mencionar que el centro de acopio permite a la empresa controlar el producto, inventarlo, clasificarlo y finalmente, realizar el envío correspondiente.

El éxito de la comercializadora radica en implementar una estrategia en donde se negocia con los grandes proveedores por volumen, lo que permite un aumento en la disponibilidad de inventario, mayor cobertura y bajos costos a la hora de llegar al cliente con propuestas diferenciadoras a la de la competencia.

El enfoque de producto

Inversiones Strawberry, enfoca su estrategia a la variedad y selección del producto acorde a la necesidad del cliente, concentrando el esfuerzo a un mercado delimitado geográficamente en zonas exclusivas de la ciudad de Bogotá.

Se debe considerar que, por el carácter del producto, es un producto que se vende masivamente pero que tiene su limitación a la atracción o valor agregado que traiga el mismo, para el establecimiento.

Por lo anterior, Inversiones Strawberry, tiene como estrategia y valor agregado, acompañar la venta del producto con la logística y acompañamiento de las marcas en los sitios de venta, se realiza estrategias de material POP en eventos propios del establecimiento. La estrategia busca la presencia del proveedor en el punto final de venta.

Es importante mencionar que la empresa en su enfoque de producto no solo piensa en el cliente sino en el proveedor, promocionando; producto, marca e imagen con el propósito de crear relaciones estables y negociaciones a largo plazo con el respaldo de todos los clientes interesados.

El enfoque de venta

Resulta relevante en la empresa “Inversiones Strawberry”, generar, desarrollar e implementar estrategias que permitan al cliente final, el cierre del proceso a partir de la venta. En éste sentido,

los elementos tales como el lenguaje utilizado de acuerdo con el cliente, el medio de contacto y dialogo, la formulación y presentación del producto y otros como la estrategia de negociación y cierre del negocio, abren los espacios para que el cliente se decida por los productos de la empresa, con el imaginario de adquirir un producto, que se diferencia de los demás por los diferentes elementos que previamente se han dispuesto para la oferta y venta del mismo.

Por lo anterior, “Inversiones Strawberry”, enfatiza la atención personalizada y exclusiva al cliente final, logrando de esta manera, conocer a mayor detalle las necesidades propias del cliente, tiempos de compra, inventarios internos, tiempos de pago, etc, permitiendo así, abrir un portafolio de propuestas a la medida del cliente y estableciendo relaciones comerciales de mayor confianza y estables.

El enfoque de marketing

El estudio de mercado y de marketing son herramientas empleadas para detectar a qué tipo de clientes puede llegar la empresa y determinar la frecuencia de compra en el caso de que se conviertan en clientes reales; en este sentido Inversiones Strawberry ha identificado tres tipos de clientes:

El cliente potencial es uno de los aspectos fundamentales que se tiene en cuenta siempre en toda entidad económica, pues en ellos radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo.

El cliente potencial es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio), ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso a ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores.

Potencialidad significa tener propensión y posibilidad para algo pero que aún no se ha concretado, por tanto, el cliente potencial, que aún no es cliente en sí, es uno de los factores fundamentales que tiene que tener en cuenta siempre toda empresa, unidad de servicio, etc.

En ellos radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo. Los clientes potenciales son, por decirlo de algún modo, aquellos clientes que hay que reconocer y atraer hacia nuestras ofertas en el mercado.

A la hora de estimar los posibles parámetros económicos futuros (inversiones, volúmenes de ventas, ganancias o pérdidas, etc.) se han de tener en cuenta por tanto estos clientes, esta es parte de la previsión que toda empresa exitosa debe tener en cuenta.

Uno de los aspectos más importantes en este sentido es la determinación de las características que poseen los clientes potenciales, ya que permite un punto de partida a la hora de realizar un estudio y detectar este tipo de clientes dentro del mercado.

El enfoque marketing social

Existen una serie de patrones que delimitan la tendencia de cada cliente o sector dentro de la sociedad y su propensión dentro del mercado. Estos se aglutinan en dos grandes grupos, los cuales son el patrón socio-cultural (comunidad) y el patrón personal (individuo). Estos a su vez están conformados por varios aspectos.

Patrón socio-cultural: Estrato social – económico (pobres o clase menos pudiente, clase media y ricos o clase altamente pudiente), formación cultural adquirida y relaciones sociales.

Patrón personal: Características personales de los clientes (cliente práctico, exigente, exclusivo o exquisito), edad (los jóvenes generalmente prefieren lo ocasional, mientras que los mayores son más estables y reservados en sus gustos).

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la dinámica del sector, Inversiones Strawberry debe contar con estrategias de distribución y logísticas que permitan dar respuesta eficiente y eficaz frente a los requerimientos de los clientes. Como se mencionaba en el párrafo anterior, el cliente práctico, exigente y exclusivo y desde luego con las acciones siguientes al negocio, con el acompañamiento del cliente, la verificación del producto, la atención pos venta frente a condiciones personales, con envío de felicitaciones por cumpleaños o empresariales o personales. Con información de las características del mercado haciendo llegar noticias nacionales e internacionales sobre los productos, con información sobre eventos relacionados con los mismos productos, es decir, manteniendo al cliente, como un miembro más de la familia de “Inversiones Strawberry”.

7. Excelencia directiva

La excelencia directiva tiene que ver con el deseo de ser mejores cada día, pretender sobresalir por sus grandes cualidades; la realidad es tener hábitos positivos y negativos ambos influyen en la conducta que pueden ser frutos del trabajo arduo mientras que otros surgen naturalmente³. (Osorio, 26 de Mayo de 2016, pág. 46).

La excelencia directiva en Inversiones Strawberry, es el tiempo dedicado a la compañía con el propósito ser mejores, Inversiones Strawberry tiene como lema que sus trabajadores sean felices, y para lograrlo se entiende las necesidades básicas y primarias de cada uno de ellos.

7.1 Modelo de evaluación EFQM

Con la participación y colaboración de los directivos de la empresa Inversiones Strawberry, se llevó a cabo la aplicación del modelo de evaluación EFQM para la consecución de resultados y análisis en los 9 criterios del modelo. Para la recolección y captación de los datos se realizó una visita de campo a la empresa para así lograr la entrevista a los dos directores y socios de la empresa, así como la aplicación de los formatos establecidos por el módulo de Excelencia Directiva⁴.

En términos generales, el resultado obtenido por la empresa en la calificación estándar del modelo europeo EFQM, es de 479 puntos sobre 1000 puntos posibles. El anterior permite identificar el estado actual de la empresa respecto a la gestión directiva que llevan en sus diferentes procesos.

7.2 Metodología de autoevaluación

Por medio de la metodología EFQM se pretende diagnosticar, entender y analizar las diferentes maneras de cómo Inversiones Strawberry gestiona sus procesos internos y externos. Para llevar a cabo este diagnóstico se tuvo en cuenta:

- ✓ Reconocimiento y caracterización de la empresa, así como los diferentes procesos internos y externos con sus grupos de interés.

³ Osorio, J. I. (26 de Mayo de 2016). Las paradojas del directivo...¿y qué hacer? *Revista Dinero*, <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/las-paradojas-del-directivoy-que-hacer-por-jorge-ivan-gomez-osorio/224052>.

⁴ Martínez Mediano, C., & Riopérez Losada, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, (8).

- ✓ Acercamiento a los directivos de la empresa para realizar una primera entrevista que nos permita contextualizar el objetivo del diagnóstico
- ✓ Aplicación de formatos de encuestas a los dos directivos de la empresa para el análisis de los nueve criterios del modelo.
- ✓ Se realizó la consolidación de datos a través del formato propuesto para poder llevar a cabo el análisis de resultados y cuadros correspondientes a los puntos fuertes y puntos de mejora.
- ✓ Se establecen las acciones que se deben realizar para mejorar la gestión de la excelencia directiva dentro de la empresa Inversiones Strawberry.

7.3 Análisis de resultados

Luego de analizar los resultados obtenidos de cada uno de los criterios del modelo EFQM, se puede concluir que la empresa presenta una puntuación que merece la atención de los directivos y propuesta de unas acciones de mejora que pueda llevar a una mejor gestión a la empresa.

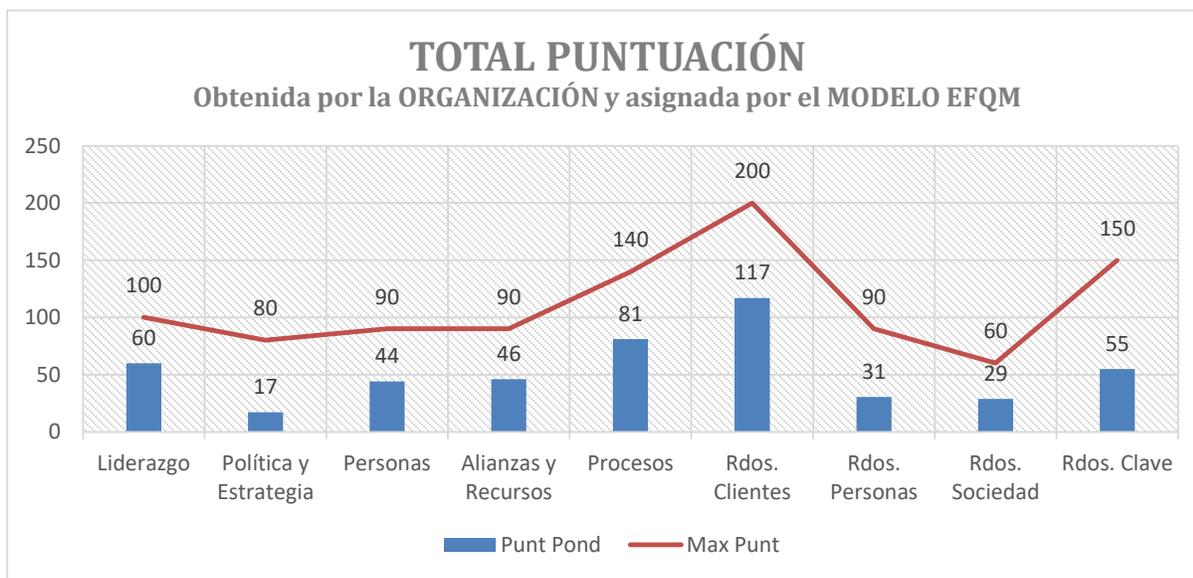


Figura 4. Resultados Total puntuación modelo EFQM

Nota. Autoría propia

Los promedios de cada uno de los criterios aplicando las encuestas a los directivos fueron los siguientes: Agentes Facilitadores se obtuvo 248 sobre 500 y en resultados 231 sobre 500.

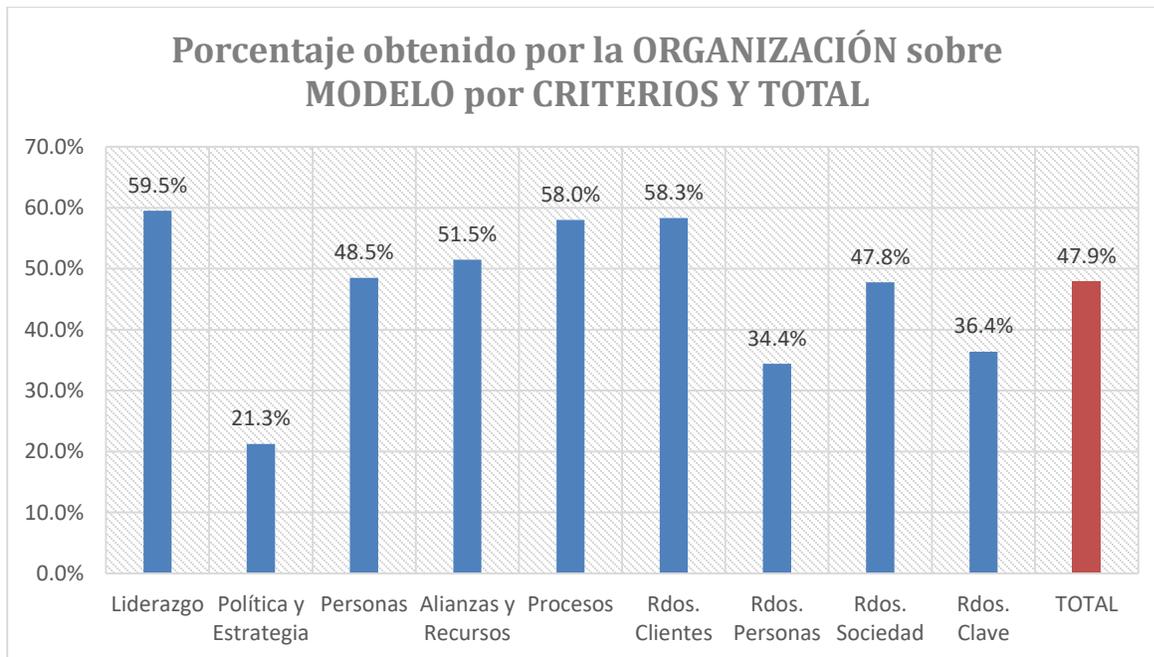


Figura 5 porcentaje obtenido por criterios modelo EFQM

Nota. Autoría propia

Porcentualmente se identifican los criterios que se encuentran muy por debajo de la media y que deben presentar un plan de acción de mejora son: política y estrategia, personas, resultados para las personas, resultados clave. El promedio final del diagnóstico y de la aplicación de las encuestas a niveles directivos es del 47.9%.

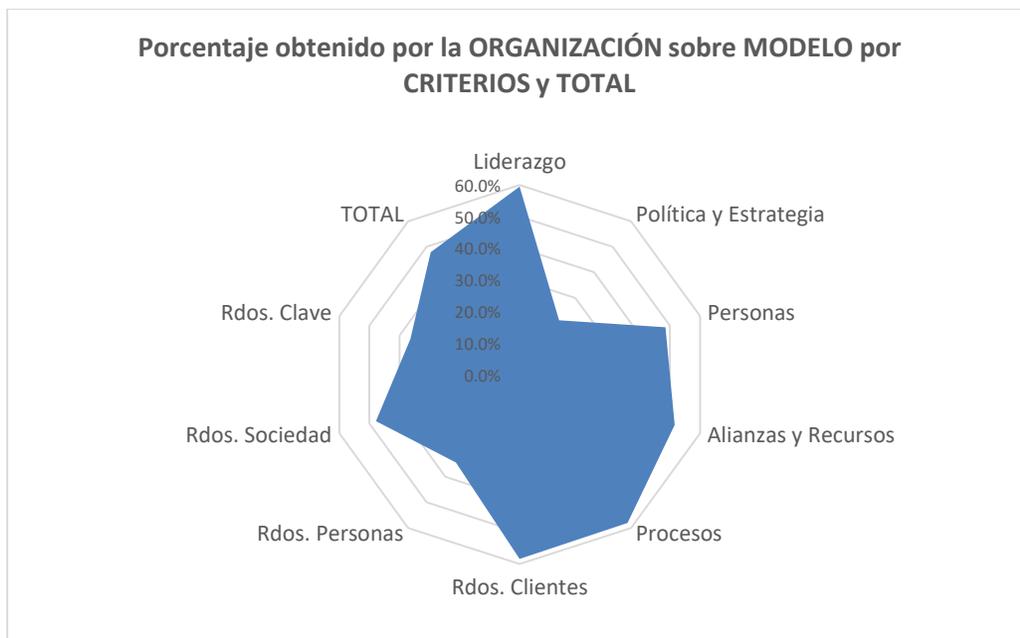


Figura 6 Elongación de criterios modelo EFQM

Nota. Autoría propia

Teniendo en cuenta el anterior gráfico, se puede observar como los puntos más fuertes de la organización son el liderazgo, los resultados para los clientes y los procesos y los puntos a mejorar son política y estrategia, resultados para las personas y resultados clave.

A continuación, se analizan cada uno de los criterios de forma detallada según su subcriterio.

7.4 Evaluación de criterios

Con base a los formatos suministrados se elaboraron las preguntas correspondientes a cada una de los criterios para lo cual, se han obtenido los siguientes resultados de manera detallada.

Liderazgo.

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para el criterio de liderazgo obtenido fue de 60 puntos sobre 100:

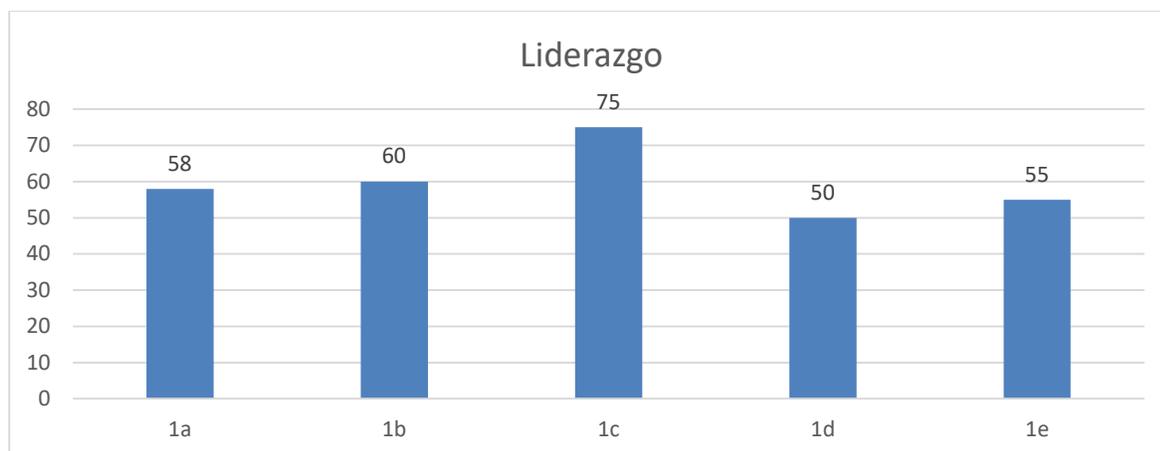


Figura: 7 Resultados Liderazgo modelo EFQM

Nota. Autoría propia

No es claro en la organización los canales de comunicación que permitan transmitir la plataforma filosófica; la misión, visión y valores

- ✓ El reconocimiento no tiene políticas establecidas que permitan a los líderes realzar los logros de cada uno de los miembros de la empresa, el procedimiento se lleva a cabo según los momentos en los que se lleve a cabo el logro.
- ✓ Se evidencia que es baja la participación de los directivos en reuniones de seguimiento de objetivos que permitan tomar decisiones en el contexto de la operación ya sea interna como externa.

Política y estrategia

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para el criterio de política y estrategia obtenido fue de 21 puntos sobre 80:

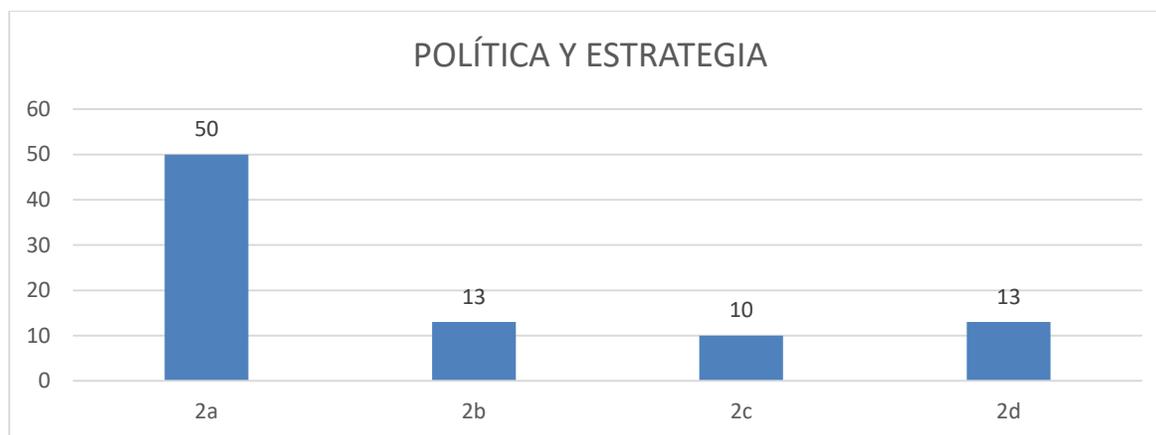


Figura: 8 Resultados política y estrategia modelo EFQM

Nota. Autoría propia

- ✓ No es claro los lineamientos sobre la planificación y estrategias que debe seguir la empresa en sus diferentes operaciones.
- ✓ Si bien existen canales de comunicación con los grupos de interés para conocer sus percepciones del servicio y del producto, no se evidencia claramente cómo los mismos hacen parte del planteamiento de las estrategias.

Personas.

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para el criterio de personas obtenido fue de 49 puntos sobre 90:

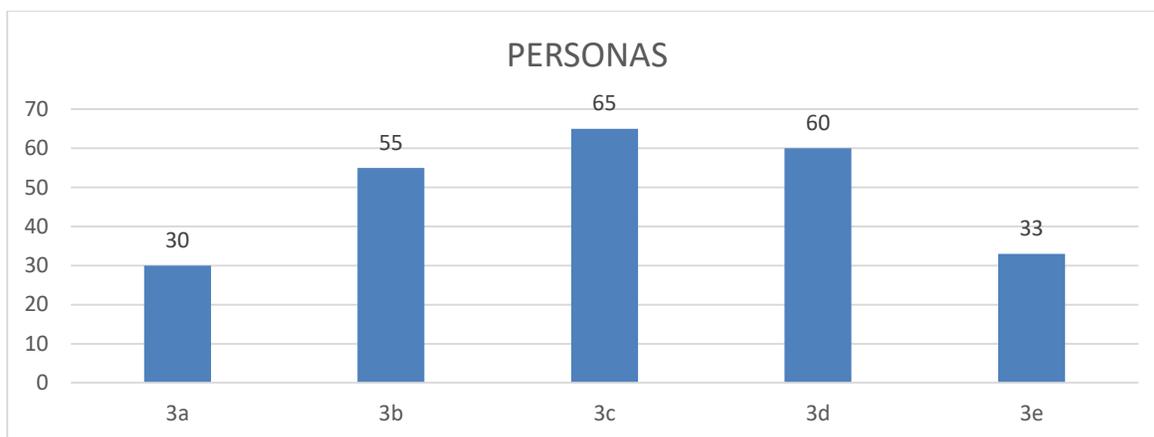


Figura: 9 Resultados Personas modelo EFQM

Nota. Autoría propia

Se observa que en Inversiones Strawberry se logra crear unos canales formales e informales de comunicación que permiten al personal gestionar con mayor efectividad los procesos a cargo.

✓ Se evidencia la ausencia de una política clara de reconocimiento a las labores de los trabajadores.

✓ Frente a la formación, en la empresa existe apoyo continuo de formación por parte de los directivos a los trabajadores de la empresa en competencias directas a sus funciones y cargos.

Alianzas y recursos

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para el criterio de Alianzas y Recursos obtenido fue de 52 puntos sobre 90:



Figura: 10 Resultados Alianzas y recursos modelo EFQM

Nota. Autoría propia

- ✓ La empresa en temas ambientales presenta algunas estrategias que permiten la gestión de la misma, pero no existe una política o plan de responsabilidad social que las oriente y las haga cumplir.
- ✓ Se evidencia un gran trabajo con respecto a las alianzas con los proveedores, su conocimiento y su funcionamiento, es un sistema establecido, pero no escrito.
- ✓ Frente a la innovación, la empresa evidencia la continua actualización de equipos, así como del establecimiento de nuevas y mejores relaciones con proveedores en los diferentes sectores.

Procesos

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para el criterio de Alianzas y Recursos obtenido fue de 58 puntos sobre 140:

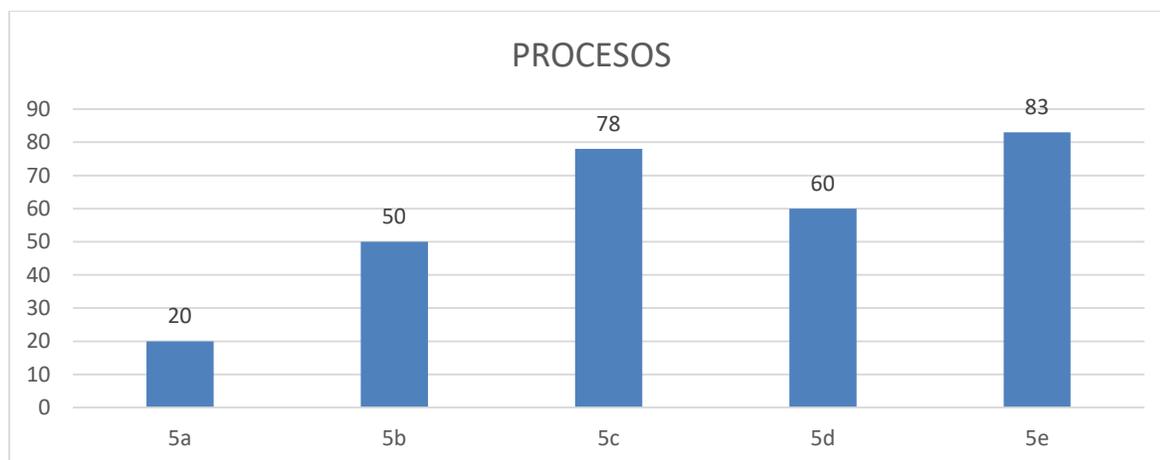


Figura 11 Resultados Procesos modelo EFQM

Nota. Autoría propia

Se evidencia que existen unos procesos que permiten el funcionamiento de la empresa pero que los mismos no son documentados ni orientados con claridad por parte de una política.

- ✓ Se observa la preocupación por los directivos por la innovación y actualización tecnológica que permita a las personas mejorar en su desempeño laboral.
- ✓ No hay claridad sobre el tratamiento al seguimiento de la satisfacción del cliente, es un proceso que se gestiona en su gran parte de modo informal. A pesar de lo anterior se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias del cliente para procesos de mejora.
- ✓ Se observa una ausencia de indicadores para dar seguimiento a los procesos internos y externos de la empresa.

Resultados en los clientes

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para el criterio de resultados en los clientes obtenido fue de 58 puntos sobre 200:



Figura 12 Resultados en los Clientes modelo EFQM

Nota. Autoría propia

- ✓ Existe en la empresa una comunicación sobre los resultados y gestión de los clientes que permite que el personal esté enterado de las relaciones comerciales con los clientes, permitiendo así un mejor desempeño en sus labores.
- ✓ No hay políticas claras en el tratamiento de los seguimientos de la satisfacción del cliente y cómo la misma puede impactar el desarrollo de los diferentes planes de mejora de la organización.

Resultados en las personas

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para los resultados en las personas obtenido fue de 34 puntos sobre 90:



Figura 13 Resultados en los resultados en las personas modelo EFQM

Nota. Autoría propia

- ✓ No se evidencia una política o sistema que permita medir el desempeño de las personas en sus labores.
- ✓ No hay indicadores que permita medir los planes de la empresa frente a estrategias de formación y capacitación del personal.
- ✓ Existen apoyos de formación y capacitación, pero los mismos no han sido reglamentados dentro de la empresa con respecto a su asignación y su valoración.
- ✓ No hay canales formales de comunicación que permitan a los trabajadores manifestar su satisfacción a las condiciones laborales.

Resultado en la sociedad

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para los resultados en las personas obtenido fue de 48 puntos sobre 60:



Figura 14 Resultados en la sociedad modelo EFQM

Nota. Autoría propia

- ✓ Se realizan actividades que permiten evidenciar el impacto que tiene la empresa en la sociedad, pero las mismas no tienen un lineamiento claro y una comunicación interna y externa eficiente.
- ✓ Se observan actividades que permiten a la empresa crear unos indicadores correspondientes a su relación con el sector externo e interno. Hay una conciencia del buen uso del medio ambiente.

Resultados clave

En las entrevistas realizadas y analizadas el promedio para los resultados clave obtenido fue de 36 puntos sobre 150:



Figura 15 Resultados clave modelo EFQM

Nota. Autoría propia

- ✓ Ausencia de indicadores claros para medir el comportamiento y los resultados de los proveedores y de la satisfacción del cliente
- ✓ Ausencia de comunicación de los resultados de gestión.

7.5 Resumen de la evaluación consensuada

Teniendo en cuenta el modelo de evaluación europeo EFQM, la colaboración de los directivos y la aplicación de los formatos, se construye un cuadro resumen de los 9 criterios; criterios agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y los criterios de resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y los resultados clave).

Como se puede observar en la anterior tabla, el puntaje obtenido por la empresa es de 479 puntos sobre 1000 puntos posibles, lo que la coloca en un estado bastante bajo frente a su gestión de procesos y excelencia directiva.

Puntos fuertes

En la figura16 identifica la aplicación del modelo de autoevaluación EFQM, los puntos fuertes resultantes de la evaluación de cada una de las preguntas de cada uno de los criterios.

Tabla 2

Puntos fuertes de Strawberry inversiones según el modelo EFQM

PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN				
ORGANIZACIÓN:		INVERSIONES STRAWBERRY		
FECHA:		abr.-18		
AJUSTAR CELDAS		<small>Relacionar en este impreso los puntos fuertes absolutos y relativos consensuados definidos en la autoevaluación realizada según el Modelo EFQM de Excelencia Europea.</small>		
Nº Orden	Criterio y Subcriterio	Puntuación del subcriterio	PUNTO FUERTE (buena práctica)	
1	Liderazgo	1c	75	La empresa y los directivos mantiene por medio de diferentes canales de comunicación, un contacto frecuente con los grupos de interés lo que permite identificar rápidamente las necesidades y expectativas.
2	Personas	3c	65	Trabajo en equipo que permite elaborar y desarrollar acciones de mejora a partir de la iniciativa, creatividad, independencia y autonomía de los miembros de la empresa.
3	Alianzas y Recursos	4d	80	Se establece la identificación de la apropiación de nuevas tecnologías que permitan a la organización innovar y modernizarse para afrontar los diferentes procesos.
4	Procesos	5c	78	Comunicación y contacto continuo con los grupos de interés para la mejora los procesos y los servicios referentes en el sector y ajustados a las necesidades de los clientes.
5	Rdos. Usuarios	6a	65	La empresa realiza continuamente captación de información correspondiente a la satisfacción del cliente frente a los productos y al servicio. Permitiendo lograr un mejor entendimiento del funcionamiento y de las posibles mejoras de acción a futuro si han de tener lugar.

Nota. Autoría propia

Liderazgo

La empresa y los directivos mantiene por medio de diferentes canales de comunicación, un contacto frecuente con los grupos de interés lo que permite identificar rápidamente las necesidades y expectativas.

Personas

Trabajo en equipo que permite elaborar y desarrollar acciones de mejora a partir de la iniciativa, creatividad, independencia y autonomía de los miembros de la empresa.

Alianzas y recursos

Se establece la identificación de la apropiación de nuevas tecnologías que permitan a la organización innovar y modernizarse para afrontar los diferentes procesos.

Procesos

Comunicación y contacto continuo con los grupos de interés para la mejora los procesos y los servicios referentes en el sector y ajustados a las necesidades de los clientes.

Resultados para los usuarios

La empresa realiza continuamente captación de información correspondiente a la satisfacción del cliente frente a los productos y al servicio. Permitiendo lograr un mejor entendimiento del funcionamiento y de las posibles mejoras de acción a futuro si han de tener lugar.

Tabla 3

Áreas de mejora según el modelo EFQM

ÁREAS DE MEJORA - IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN								
ORGANIZACIÓN:		INVERSIONES STRAWBERRY			FECHA:		abril-18	
Se debe procurar que la definición del ÁREA DE MEJORA esté claramente relacionado con lo que valora cada subcriterio, para ello es conveniente basarse en el propio enunciado de la pregunta y sugerencias del cuestionario.								
ordenar por PUNTUACIÓN		ordenar por PLAN='SI' + CRITERIO		volver al orden original por CRITERIO-SUBCRITERIO		VALORACIÓN MÍNIMA PARA INCORPORAR AL PLAN DE ACCIÓN		
						VALORACIÓN (escala propuesta de 1 a 10)		
Nº Orden	Criterio y Subcriterio	Puntuación del subcriterio	ÁREA DE MEJORA Incorporar las identificadas en la autoevaluación	Importancia	Viabilidad	TOTAL	Plan de acción	
1	Política y Estrategia	2b	13	No se tiene en cuenta los resultados obtenidos en años anteriores para realizar un estudio minucioso del plan estratégico.	10	8	18	SI
2	Política y Estrategia	2c	10	Realizar una continuo análisis de la información recolectada en las relaciones con los grupos de interés para tenerlos en cuenta en la planeación y en los procesos de mejora.	8	8	16	SI
3	Política y Estrategia	2d	13	No existe una relación de funciones claras con respecto a las responsabilidades de los procesos y a la planificación empresarial.	5	7	12	SI
4	Personas	3a	30	No existe un sistema de evaluación de desempeño al trabajador de la empresa y no hay claridad si el personal participa de las decisiones finales de procesos de mejora.	10	8	18	SI
5	Personas	3e	33	Existen algunos reconocimientos, pero los mismo no son gestionados bajo un lineamiento o formalidad definida y con	8	7	15	SI
6	Alianzas y Recursos	4b	8	Solo existe un presupuesto de ingresos y gastos básicos, por lo que se considera que el proceso financiero debe mejorar y estar más orientado a los grupos de interés.	10	6	16	SI
7	Procesos	5a	20	Se identifican los procesos claves de la empresa, pero los mismos no se encuentran claramente documentados e informados a toda la organización.	7	8	15	SI
8	Procesos	5b	50	Se identifica la participación de los trabajadores en las mejoras de los procesos, pero estos no son aún formales dentro del sistema de la organización teniendo en cuenta el seguimiento y la evaluación.	8	6	14	SI
9	Rdos. Usuarios	6b	38	Es importante que la empresa establezca dentro sus procesos indicadores en función de las sugerencias y observaciones de los clientes. La empresa no dispone de comparativos con el sector externo.	10	7	17	SI
10	Rdos. Personas	7a	35	No hay claridad en la medición de satisfacción de las personas dentro de la empresa.	10	7	17	SI
11	Rdos. Personas	7b	33	La empresa no tiene claridad de objetivos para algunos procesos dentro de las funciones de las personas.	9	8	17	SI
12	Rdos. Clave	9b	36	No es claro para la empresa la existencia de un lineamiento para el análisis de los resultados obtenidos de las relaciones con los grupos de interés.	10	9	19	SI
13							0	

Nota. Autoría propia

Política y estrategias

- ✓ No se tiene en cuenta los resultados obtenidos en años anteriores para realizar un estudio minucioso del plan estratégico.
- ✓ Realizar un continuo análisis de la información recolectada en las relaciones con los grupos de interés para tenerlos en cuenta en la planeación y en los procesos de mejora.
- ✓ No existe una relación de funciones claras con respecto a las responsabilidades de los procesos y a la planificación empresarial.

Personas

- ✓ No existe un sistema de evaluación de desempeño al trabajador de la empresa y no hay claridad si el personal participa de las decisiones finales de procesos de mejora.
- ✓ Existen algunos reconocimientos, pero los mismo no son gestionados bajo un lineamiento o formalidad definida y con objetivos.

Alianzas y recursos

- ✓ Solo existe un presupuesto de ingresos y gastos básicos, por lo que se considera que el proceso financiero debe mejorar y estar más orientado a los grupos de interés.

Procesos

- ✓ Se identifican los procesos claves de la empresa, pero los mismos no se encuentran claramente documentados e informados a toda la organización.
- ✓ Se identifica la participación de los trabajadores en las mejoras de los procesos, pero estos no son aún formales dentro del sistema de la organización teniendo en cuenta el seguimiento y la evaluación.

Resultados en los clientes

- ✓ Es importante que la empresa establezca dentro sus procesos indicadores en función de las sugerencias y observaciones de los clientes. La empresa no dispone de comparativos con el sector externo.

Resultados en las personas

- ✓ No hay claridad en la medición de satisfacción de las personas dentro de la empresa.

- ✓ La empresa no tiene claridad de objetivos para algunos procesos dentro de las funciones de las personas.

Resultados clave

- ✓ No es claro para la empresa la existencia de un lineamiento para el análisis de los resultados obtenidos de las relaciones con los grupos de interés.

8. Diseño y gestión de procesos

Cuando se habla de diseño y gestión de procesos, se hace referencia a la documentación de los procesos que se realizan en la organización cuyo objetivo es la búsqueda de la efectividad en la satisfacción del cliente o grupos de interés, efectividad que no solo es medida con la puesta en marcha de un servicio o producto sino teniendo en cuenta, el resultado que está relacionado con la eficiencia y la eficacia de las actividades y la satisfacción del cliente final.

Inversiones Strawberry, es una empresa joven que busca a través de un sistema de gestión de calidad ser competitiva en el sector; sistema que le permitirá, involucrar las partes interesadas (colaboradores, clientes, proveedores, sociedad) en la satisfacción final de sus grupos de interés.

8.1. Mapa de procesos

Representación gráfica que permite identificar la dinámica e interacción de los procesos propios de la empresa, procesos que tienen por objetivo buscar la satisfacción de los grupos de interés.

El mapa de procesos muestra la secuencia de las actividades y tareas que se desarrollan en la empresa, teniendo como principal eje conductor, la estrategia de la organización.

8.1.1. Procesos de apoyo

Actividades de la empresa que no son directamente de producción, pero son necesarios para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en cada dependencia.

8.1.2. Procesos misionales

Actividades que proporcionan el resultado objeto de la empresa

8.1.3. Procesos estratégicos

Logran el direccionamiento de los procesos pone en marcha lo planificado por la empresa.

A continuación, en la figura 16, se presenta el mapa de procesos de la empresa Inversiones Strawberry.

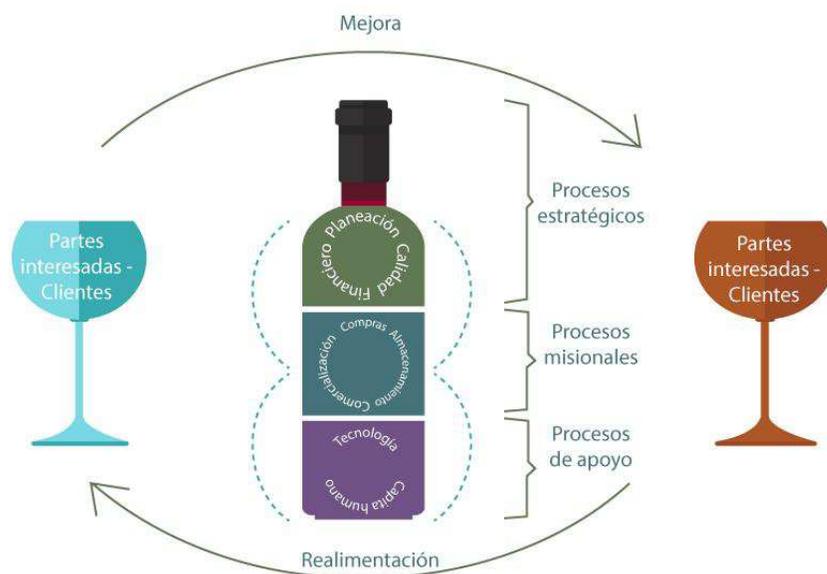


Figura 16 Mapa de procesos INVERSIONES STRAWBERRY

Fuente: Inversiones Strawberry

8.2 Caracterización de procesos

La caracterización de procesos permite documentar un proceso y así identificar de forma detallada cuáles son las tareas o actividades necesarias para obtener un resultado determinado, de esta manera, se hace describe cuales son el objetivo, alcance, proceso al que pertenece, las entradas, actividades, responsables, clientes, proveedores, requisitos y documentos intrínsecos en la realización del proceso.

Tabla 4

Procesos de compra

	INVERSIONES STRAWBERRY			Código Formato: PR-CO-01	
	TIPO DE DOCUMENTO			Fecha de aprobación: Marzo 21 de 2018	
	PROCESO			Versión:1	
	NOMBRE				
	COMPRA DE LICORES			Página 1 de 1	
PROCESO:	COMPRA DE LICORES	RESPONSABLE:	DIRECTOR DE COMPRAS		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Asegurar la disponibilidad del producto en bodega para su comercialización.	ALCANCE:	El proceso inicia con el requerimiento al proveedor del producto para la venta y termina con la entrega a satisfacción del producto en bodega.		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PHVA
Estatutos y políticas.	Formular el plan de compras	Plan y políticas de compras	Gerente de compras	Plan de compras	P
Inventario de producto en bodega	Identificar los productos faltantes para hacer el requerimiento de compras	Requerimiento de compras	Gerente de Compras		H

Listado de proveedores potenciales	Identificar los proveedores que se ajusten al requerimiento	Proveedores seleccionados	Analista de Compras		H
Requerimiento de compras	Solicitar cotización de productos a los proveedores seleccionados (3)	Cotización	Gerente de Compras	Cotización (3)	H
Cotización	Seleccionar la cotización más conveniente	Orden de compra	Gerente de Compras	Orden de compra	H
Orden de compra	Comunicar al proveedor para concretar la compra	Emisión de factura	Gerente de Compras	Factura de compra	H
Autorización de pago Factura de compra	Generar pago de la factura	Comprobante de egreso	Gerente de Financiero	Comprobante de egreso	H
Orden de compra	Aprobar compra de producto para la venta	Orden de compra aprobada	Gerente General	Orden de compra	V
Factura de compra	Recibir producto a satisfacción	Autorización de pago	Gerente de Compras	Autorización de pago	V
Estado del avance y de los resultados del	Definir plan de mejora en acciones y	Plan de mejoramiento	Jefe de planeación y gerente de compras		A

plan de actividades operativas				
REQUISITOS ISO 9001:2015	REQUISITOS LEGALES	REGISTROS		INDICADORES
8., 8.1., 8.2., 8.4., 10., 10.2., 10.3.	Factura legal de venta Impuestos relacionados con la actividad comercial Ley 124 de 1994	Orden de compra	Cotización (externa)	Entrega de productos
		Factura de compra	Comprobante de egreso	Cotizaciones gestionadas

Nota: Autoría propia

Tabla 5

Proceso de comercialización

	INVERSIONES STRAWBERRY		Código
			Formato:
			PR-CO-01
	TIPO DE DOCUMENTO		Fecha de aprobación:
		Marzo 21 de 2018	
PROCESO		Versión:	
NOMBRE		1	
COMERCIALIZACIÓN DE LICORES		Página 1 de 1	
PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN DE LICORES	RESPONSABLE:	DIRECTOR DE MERCADEO
OBJETIVO DEL PROCESO:	Garantizar la entrega del producto en las condiciones	ALCANCE:	El proceso inicia con la

		pactadas en el momento de la venta			recepción del producto por parte del proveedor y termina con la entrega a satisfacción al cliente.
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PH VA
Estatutos y políticas.	Formular el plan de comercialización	Plan y políticas de comercialización	Gerente comercial	Plan de comercialización	P
Solicitud del cliente	Presentar solicitud del cliente	Cotización	Asesor Comercial o Gerente Comercial	Catálogo de productos Formato de cotización	H
Orden de compra	Realizar el pago de la compra	Factura	Cliente	Orden de compra Factura	H
Factura	Alistar el pedido para entrega	Pedido listo para entrega	Gerente de Bodega	Factura	H
Remisión	Verificar el inventario	Orden de compra	Gerente comercial	Formato de cotización Orden de compra	V
Pedido listo para entrega	Entregar a satisfacción del cliente	Pedido entregado	Asesor Comercial o Gerente Comercial	Factura	V

Estado del avance y de los resultados del plan de comercialización	Definir plan de mejora en acciones y actividades operativas	Plan de mejoramiento	Gerente de comercialización		A
REQUISITOS ISO 9001:2015	REQUISITOS LEGALES	REGISTROS		INDICADORES	
4., 4.4, 5., 5.2., 6., 8.1., 9.2., 10.	Factura legal de venta Impuestos relacionados con la actividad comercial	Cotización	Orden de compra	Entrega de pedidos a satisfacción	Compras efectivas
	Factura	Factura		Cumplimiento de metas de ventas	

Nota: Autoría propia

Tabla 6

Proceso de almacenamiento

	INVERSIONES STRAWBERRY			Código	
				Formato:	
	TIPO DE DOCUMENTO			PR-CO-01	
				Fecha de aprobación:	
			Marzo 21 de 2018		
PROCESO			Versión:		
NOMBRE			1		
ALMACENAMIENTO DE LICORES			Página 1 de 1		
PROCESO:	ALMACENAMIENTO DE LICORES	RESPONSABLE:	DIRECCIÓN DE BODEGA		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Conservar el inventario de licores en bodega en condiciones óptimas de salubridad	ALCANCE:	El proceso inicia con la entrega del producto por parte del proveedor y termina con el despacho del producto al cliente.		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PHVA
Estatutos y políticas.	Formular el plan de almacenamiento	Plan y políticas de almacenamiento	Gerente de compras	Plan de almacenamiento	P
Visto bueno del producto recibido	Realizar el Ingreso de producto a bodega	Inventario de producto en bodega actualizado	Gerente de Compras		H

Inventario de producto en bodega actualizado	Ubicar el producto en bodega según zona asignada para el producto	Producto almacenado	Almacenista		H
Verificación del producto en bodega	Realizar la entrega de producto a clientes	Factura de venta	Almacenista	Entrega del producto	H
Factura	Revisar las condiciones del producto entregado con el relacionado en la factura de compra	Visto bueno del producto recibido	Gerente de Compras		V
Producto almacenado	Verificar el estado del producto en bodega	Formato de verificación del producto en bodega	Almacenista	Verificación del producto en bodega	V
Estado del avance y de los resultados del plan de almacenamiento	Definir plan de mejora en acciones y actividades operativas	Plan de mejoramiento	Gerente de compras		A
REQUISITOS ISO 9001:2015	REQUISITOS LEGALES	REGISTROS		INDICADORES	

4., 4.4, 5., 5.2., 6., 8.1., 9.2., 10.	Normas INVIMA Factura de compra Factura de venta	Verificación del producto en bodega	Entrega del producto	Stock de productos en bodega	
---	--	---	-------------------------	------------------------------------	--

Nota: Autoría propia

Tabla 7

Proceso de planeación

	INVERSIONES STRAWBERRY			Código Formato: PR-CO-01	
	TIPO DE DOCUMENTO			Fecha de aprobación: Marzo 21 de 2018	
	PROCESO			Versión: 1	
	NOMBRE				
	PLANEACIÓN			Página 1 de 1	
PROCESO:	PLANEACIÓN	RESPONSABLE:	GERENCIA GENERAL		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Definir el plan de estrategias orientadas a organizar las actividades estratégicas y operativas de la empresa.	ALCANCE:	El proceso inicia con la formulación del plan de desarrollo finalizando con el plan de mejora.		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PHVA
Normativa, estatutos y políticas.	Formular el plan estratégico de la empresas y	Plan de direccionamiento y políticas generales de la empresa	Jefe de planeación	Plan de direccionamiento o estratégico	P

	sus planes de mejora				
Plan de direccionamiento y políticas generales de la empresa.	Formular el plan operativo por dependencia	Plan operativo	Jefe de planeación	Plan operativo	P
Plan operativo	Definir necesidades y recursos de las unidades operativas	Solicitud de gestión de recursos	Jefe de planeación		H
Plan de direccionamiento y políticas generales de la empresa	Ejecutar las acciones correspondientes a las dependencias según el plan de direccionamiento	Seguimiento de las actividades realizadas.	Directores de áreas	Informe de seguimiento de actividades.	H
Seguimiento de las actividades realizadas	Evaluar las actividades y acciones realizadas del plan de direccionamiento.	Estado del avance y de los resultados del plan de direccionamiento.	Jefe de planeación		V

Estado del avance y de los resultados del plan de direccionamiento.	Definir plan de mejora en acciones y actividades operativas	Plan de mejoramiento	Jefe de planeación		A
REQUISITOS ISO 9001:2015	REQUISITOS LEGALES	REGISTROS		INDICADORES	
4., 4.1., 4.2., 4.3., 4.4., 6., 6.1., 6.2., 6.3., 7., 7.1., 7.2., 7.3., 7.4., 7.5., 9., 9.1., 9.2., 9.3., 10., 10.1., 10.2., 10.3.	Normativa Estatutos Políticas	Plan de direccionamiento	Plan operativo	Cumplimiento de las actividades operativas	
		Informe de seguimiento			

Nota: Autoría propia

Tabla 8

Proceso financiero

	INVERSIONES STRAWBERRY		Código Formato: PR-CO-01			
	TIPO DE DOCUMENTO		Fecha de aprobación: Marzo 21 de 2018			
	PROCESO		Versión: 1			
	NOMBRE					
	FINANCIERO		Página 1 de 1			
PROCESO:	FINANCIERO	RESPONSABLE :	DIRECTOR TESORERÍA			
OBJETIVO DEL PROCESO:	Administrar y optimizar los recursos financieros de la empresa.	ALCANCE:	El proceso cubre desde la planeación del presupuesto hasta el informe de ejecución.			
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	RESPONSABLE	DOCUMENTO	PHVA	
Plan de direccionamiento y operativo	Formular en conjunto con la oficina de planeación el plan presupuestal.	Plan presupuestal	Director financiero	Plan de presupuesto empresarial	P	
Plan presupuestal	Planificar informes de estados financieros	Cronograma de informes	Director financiero		P	
Plan presupuestal	Ejecutar el presupuesto	Ejecución presupuestal	Director financiero		H	
Cronograma de informes	Elaborar informes financieros	Informe de ejecución presupuestal.	Director financiero		H	
Informe de ejecución presupuestal	Evaluar el proceso presupuestal	Informe de gestión financiera	Director financiero	Informe financiero	V	

Estado del avance y de los resultados del plan presupuestal	Definir plan de mejora en acciones y actividades operativas	Plan de presupuesto	Director financiero		A
REQUISITOS ISO 9001:2015	REQUISITOS LEGALES	REGISTROS		INDICADORES	
6.1., 6.2., 7.1.6., 7.5., 9.1.1., 9.1.3., 9.3., 10		Plan de presupuesto empresarial	Informe financiero	Porcentaje de ejecución	Número total de informes

Nota: Autoría propia

9. Calidad y responsabilidad social

Dada la importancia para las organizaciones de implementar estrategias de responsabilidad social, se enfoca el presente trabajo en crear acciones que permitan a la empresa de estudio, fortalecerse en procesos sociales con los grupos de interés internos y externos.

Matriz DOFA

Para conocer el estado actual de la empresa, se utiliza como herramienta de análisis la matriz DOFA, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Por medio de la matriz DOFA, se logra identificar las diferentes necesidades de la empresa frente a sus grupos de interés tanto internos como externos y desarrollar así, los planes de mejora correspondientes, como se puede evidenciar en la tabla 10.

Tabla 9

Matriz DOFA responsabilidad social

MATRIZ DOFA GENERAL	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Instalaciones pequeñas	Patrocinio de eventos
Personal no capacitado	Apertura de puntos de bodega
Proceso de contratación	Capacitaciones
Distribución de planta	Venta de productos complementarios
Departamento de cartera	Cobertura de proveedores
Mayor personal	Expansión Digital
	Modelo financiero
FORTALEZAS	AMENAZAS
Control contable	Distribución de proveedor externo
Sistema de seguridad	Competencia
Diversificación de producto	Ente de control (DIAN)
Capacidad financiera	Salubridad
Organización de eventos	Seguridad en el sector
Conocimiento del producto	

Apoyo en educación	
Sentido de pertenencia	
Sistema de información	
Capacidad de Reacción	

Fuente: Strawberry inversiones

Con base en la tabla No 10, se diagnostica de manera concreta el estado actual de la empresa tanto internamente como externamente, haciendo prioridad en aquellas debilidades y fortalezas que nos permita establecer procesos solidos frente a los públicos de interés internos con proyección a los públicos de interés externos.

Matriz de identificación de Aspectos relacionados con la RSE

La matriz de aspectos relacionados con la Responsabilidad Social nos permite identificar unos hallazgos tanto de los procesos internos como de los externos que la empresa lleva con cada uno de sus stakeholders. Para lo anterior, hemos creado una escala de 1 a 5 donde uno es crítico y 5 es estable.

Tabla 10

Matriz de identificación de Aspectos relacionados con la RSE

STACKEOLDERS / TEMAS	HALLAZGOS	PUNTAJE
INTERNOS		
Relación con mis trabajadores		
PE:Trabajo infantil		5
Trabajos forzados		3
Salud y seguridad		2
Sindicatos		2
Discriminación		4
Medidas disciplinarias		2
Horario de Trabajo		2
Remuneración		4

INTERNOS		
Encadenamiento productivo		
PROVEEDORES		3
FAMILIA DE LOS EMPLEADOS		1
COMUNIDAD ALEDAÑA		5
INTERNOS		
Transparencia		
TRANSPARENCIA		4
INTERNOS		
Medio ambiente		
EMPRESA		2
COMUNIDAD		1
EXTERNOS		
Clientes y usuarios		
CLIENTES Y USUARIOS		3
EXTERNOS		
Comunidad		
COMUNIDAD		4
EXTERNOS		
Gobierno		
GOBIERNO		5

Fuente: Strawberry inversiones

De la anterior tabla No 11 se concluye que la empresa debe realizar sus mayores esfuerzos en los siguientes hallazgos: Relaciones con mis trabajadores, proveedores, familia de los empleados, la empresa y su medio ambiente y comunidad y sus clientes o usuarios. Es en los anteriores

hallazgos donde se deben realizar los mayores análisis de los procesos, las auditorias y de las mejoras.

Matriz de Responsabilidad Social

A continuación, se plantean las estrategias que le permiten a la empresa llevar a cabo unas actividades en cada una de las líneas de acción que estructuran la Política de Responsabilidad Social de Inversiones Strawberry con sus grupos de interés.

Tabla 11

Plan de acción de RSE

PLAN DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
LÍNEA DE ACCIÓN	PRINCIPIO	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO
ASUNTOS DE CONSUMIDORES	Respeto a los intereses de stakeholders	Crear los canales de comunicación con los grupos de interés	Escuchar de forma activa los grupos de interés identificando sus necesidades	Marketing y relaciones públicas / Profesional de apoyo	Canales de comunicación creados.	Mayo - Julio de 2018
		Determinar la cadena de distribución socialmente responsable	Mejorar la competitividad de la empresa elaborando métodos de distribución sostenibles	Logística / Profesional de apoyo	Entregas realizadas a tiempo / Entregas realizadas.	Octubre - Noviembre de 2018

PLAN DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
LÍNEA DE ACCIÓN	PRINCIPIO	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO
PRÁCTICAS LABORALES	Comportamiento ético	Diseñar la estructura organizacional	Establecer el rol de los trabajadores	Gerente / Profesional de apoyo	Estructura organizacional	Febrero - Abril de 2018
		Implementar un programa de Compensación a trabajadores	Generar mayor compromiso del personal con la empresa Mejorar la motivación del personal	Recursos humanos / Profesional de apoyo	Colaboradores que reciben beneficios / Total colaboradores	Junio - Noviembre de 2018
		Elaborar un manual de funciones y responsabilidades	Determinar las actividades laborales de los funcionarios de la empresa	Gerente / Recursos humanos / Profesional de apoyo	Manual	Marzo - Mayo de 2018

		Establecer un proceso de contratación	Desarrollar un proceso de contratación que permita al trabajador tener cobertura en sus prestaciones sociales	Recursos humanos / Profesional de apoyo	política de proceso de contratación	Marzo - Junio de 2018
--	--	---------------------------------------	---	---	-------------------------------------	-----------------------

PLAN DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

LÍNEA DE ACCIÓN	PRINCIPIO	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO
MEDIO AMBIENTE	Respeto al medio ambiente	Crear un programa de optimización de empaques	Realizar un plan de uso y reutilización de envases.	Logística / Profesional de apoyo	Plan de uso y reutilización de envases.	Abril - Junio de 2018

	Hacer un diagnóstico de la empresa frente al reciclaje	Identificar las conductas y prácticas ambientales de la empresa.	Gerente / Profesional de apoyo	Diagnostico	Marzo - Mayo de 2018
	Socializar y capacitar al personal en acciones de cuidado ambiental	Sensibilizar y formar ambientalmente a los trabajadores	Recursos humanos / Profesional de apoyo	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones realizadas	Julio - Septiembre de 2018
	Establecer un plan que permita el fortalecimiento de la responsabilidad social con los grupos de interés (proveedores, clientes)	Buscar una cooperación medio ambiental con los grupos de interés.	Marketing y relaciones públicas / Profesional de apoyo	Convenio de cooperación con un cliente y un proveedor	Agosto - Octubre 2018

PLAN DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
LINEA DE ACCIÓN	PRINCIPIO	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO
DERECHOS HUMANOS	Respeto a los derechos humanos	Implementación de política de participación incluyente para que los colaboradores se manifiesten.	Establecer normas y políticas de comportamiento ético que guíen a la organización en el cumplimiento de sus objetivos	Gerente / Recursos humanos / Profesional de apoyo	Política de comportamiento	Abril - Junio de 2018

Nota: Autoría propia

10. Verificación estratégica de la calidad

Basados en lo dispuesto en lo establecido en la NTC ISO, 9001-2015, la verificación de la calidad tiene como objetivo la revisión del nivel de cumplimiento de los requisitos de cada uno de los procesos establecidos frente a la ejecución de cada una de las actividades por parte de los integrantes del equipo de trabajo que laboran en la empresa.

Procedimiento de auditoría crear procedimiento

Tabla 12

Procedimiento de auditoría

FORMATO PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA		
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA		
EMPRESA: INVERSIONES STRAWBERRY	FECHA: Mayo 26 - 2018	Hoja No
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 DE 2015 en cada uno de los procesos planteados dentro de la empresa Inversiones Strawberry.		
ALCANCE: El procedimiento de la verificación va desde el desarrollo del programa de auditoría hasta la entrega final del informe de auditoría.		
RECURSOS: Personal , formatos, Norma ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de Calidad		

CRITERIOS:

FASE	ACTIVIDAD	HORAS PROGRAMADAS	ENCARGADOS
1	VISITA PRELIMINAR	2 horas	Jayme Báez y John Granados
	1. Solicitud de Documentos		
	2. Elaboración de Cuestionarios		
	3. Recopilación de Información		
2	DESARROLLO DE LA AUDITORIA	2 horas	Jayme Báez y John Granados
	1. aplicación lista de verificación		

	2. Análisis de acceso, control, seguridad, confiabilidad		
3	REVISION - PREINFORME	2 horas	Jayme Báez y John Granados
	1. Verificación de soportes		
	2. Determinación de diagnóstico		
4	INFORME	1 hora	Jayme Báez y John Granados
	1. Elaboración y entrega del informe		

Nota: Autoría propia

Programa de auditoría

El programa de auditoría permite identificar personas involucradas, el sitio de auditoría, los recursos disponibles y la fecha de la misma.

Tabla 13

Programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORIA				
Fecha:	Mayo 26 - 2018			
Elaborado por:	Jayme Báez López			
Revisado por:	John Granados Gómez			
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 DE 2015 en cada uno de los procesos planteados dentro de la empresa Inversiones Strawberry.			
Alcance:	El procedimiento de la verificación va desde el desarrollo del programa de auditoría hasta la entrega final del informe de auditoría.			
Recursos:	Personal , formatos, Norma ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de Calidad			
Auditados:	Edgar Espinel, Viviana Espinel Díaz			
Auditores:	Jayme Báez López, John Granados Gómez			
No	Procedimiento	Responsable	Fecha	Documentación a examinar

1	Verificar el proceso de almacenamiento	Edgar Espinel	Mayo 26 - 2018	Formatos del procedimientos
2	Verificar el Proceso de Comercialización	Viviana Espinel Díaz	Mayo 26 - 2018	Formatos del procedimientos

Auditado**Auditor**

Nota: Autoría propia

Plan de auditoría

Un plan de auditoría para definir los criterios que serán evaluados durante la auditoría, teniendo como base la norma ISO, 9001-2015.

Plan de auditoría comercialización

Tabla 14

Plan de auditoria comercialización

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD			
PROCESO AUDITADO	AUDITORÍA No.		
Proceso de Comercialización	FECHA	5	2018
Objetivo			
Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 DE 2015			
Alcance			
Verificar el proceso que inicia con la recepción del producto por parte del proveedor y termina con la entrega a satisfacción al cliente.			
Criterios de la norma			
4. contexto de la organización.			
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.			
5. Liderazgo.			

5.2 Política.						
6 Planeación.						
8.1 Planificación y control operacional.						
9.2 Auditoría interna.						
10. Mejora.						
Auditor líder			Equipo auditor			
John Jairo Granados Gómez			Jayme Báez López			
AGENDA DE LA AUDITORÍA						
Fecha	Hora		Actividad	Auditado	Auditor	Lugar
	Inicio	Final				
Mayo - 26 - 2018	8:00 a. m.	12 m		Viviana Díaz Espinel	John Granados Gómez	Inversiones Strawberry

Plan de auditoría almacenamiento

Tabla 15

Plan de auditoría almacenamiento

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD				
PROCESO AUDITADO		AUDITORÍA No.		
Proceso de Almacenamiento		Fecha	26	5 2018
Objetivo				
Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 DE 2015				
Alcance				
Verificar el proceso que inicia con la entrega del producto por parte del proveedor y termina				

con el despacho del producto al cliente.						
Criterios de la norma						
4. contexto de la organización.						
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.						
5. Liderazgo.						
5.2 Política.						
6 Planeación.						
8.1 Planificación y control operacional.						
9.2 Auditoría interna.						
10. Mejora.						
Auditor líder			Equipo auditor			
Jayme Báez López			John Jairo Granado Gómez			
AGENDA DE LA AUDITORÍA						
Fecha	Hora		Actividad	Auditado	Auditor	Lugar
	Inicio	Fin al				
Mayo - 26 - 2018	8:00 a. m.	12 m		Edgar Muñoz Espinel	Jayme Baez Lopez	Inversiones Strawerry
Observaciones						

Lista de chequeo

Lista de verificación donde se consignarán las diferentes no conformidades y de donde saldrán las posibles propuestas de mejoramiento de cada uno de los procesos.

Tabla 16

Lista de proceso de comercialización

Fecha			Proceso /	Equipo auditor	
Día	Mes	Año	Actividad / Área		
26	5	2018	Proceso de Comercialización	John Jairo Granados Gómez - Jayme Báez López	
Criterios de auditoría					
4. contexto de la organización. 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos. 5. Liderazgo. 5.2 Política. 6 Planeación. 8.1 Planificación y control operacional. 9.2 Auditoría interna. 10. Mejora.					
ASPECTO A EVALUAR	EVIDENCIA	C	OBS	NC	COMENTARIOS
1. Conoce que normas aplican a la importación de licores.	1. Si existen las leyes de importación que son emitidas por la DIAN	X			
2. De qué manera se evidencia el	2. Con el pago de las facturas se realiza el manifiesto de	X			

cumplimiento de estas normas.	importación y todo el producto que llega a la empresa previamente es auditado por la DIAN				
3. Cuáles son las partes interesadas en su negocio.	3. La DIAN, La Policía, La Alcaldía Local, La Alcaldía Mayor, los clientes internos y externos y los proveedores	X			
6. Como le hace seguimiento al cumplimiento de las necesidades.	6. Verificando que las normas sean cumplidas y con clientes y proveedores porque constantemente hay comunicación con ellos y se pregunta sobre su satisfacción	X			
7. La organización cuenta con una política de calidad.	7. En este momento no se encuentra escrita pero si se exige que todo se haga bien			X	.
8. La organización cuenta con objetivos de calidad.	8. Si, hacer las cosas bien			X	
9. La organización cuenta con Misión y Visión. ¿Cuál es?	9. Si, en este momento tenemos Misión y Visión	X			
10. Los procesos están debidamente documentados.	10. No			X	No hay documentación

11. Existe claridad sobre las responsabilidades y autoridades en los procesos	11. Se tiene claridad de quienes son los jefes pero no sobre las responsabilidades que tienen en los procesos			X	Ausencia de los procesos de comunicación.
12. La alta dirección tiene claridad sobre la importancia del sistema de gestión de calidad en la organización	12. Es claro que la calidad es importante pero en este momento no se está dentro de un sistema como tal			X	
13. Se tiene claros los requisitos del cliente, ¿Cuáles son?	13. Si, Un producto que cuente con estampillas, que la botella se encuentre en óptimas condiciones, la etiqueta no sea adulterada, el licor no es adulterado, la tapa se encuentre con el sello de seguridad y que el precio sea accesible	X			
14. Como se cumplen los requisitos del cliente	14. Manteniendo el producto en óptimas condiciones, desde el ingreso a la bodega hasta la entrega final	X			
15. Como se hace seguimiento al cumplimiento de los	15. Tanto en bodega como en distribución se hace un informe cuando se presenta una anomalía	X			

requisitos del cliente.					
18. La organización cuenta con el personal suficiente para desarrollar los procesos	18. No, hace falta personal de bodega			X	Ausencia del recurso
20. El personal está debidamente capacitado para realizar los procesos	20. No, pero cada dos meses se realiza capacitaciones para evitar lesiones por el desarrollo de las actividades			X	Ausencia del recurso
23. Como se garantiza la integridad del producto en el transporte	23. El producto es transportado en cajas y se protege la botella con plástico hasta la entrega final del producto	X			
24. Como se garantiza la entrega oportuna del producto al cliente	24. Los pedidos se entregan en plazo de 3 días después de la solicitud del cliente y son alistados el mismo día de la solicitud y se programa para que a más tardar salgan a distribución a la mañana del 3 día	X			
25. Como se da respuesta a las inconformidades del cliente	25. El cliente le informa al distribuidor y el distribuidor realiza el reporte a la alta dirección	X			

27. De que manera se reciben las no conformidades del cliente	27. Se reciben de forma verbal en el momento de la entrega del producto	X			
28. Como se da respuesta a las no conformidades del cliente	28. El producto defectuoso es remplazado y entregado al cliente en máximo un día	X			
29. Que seguimiento se hace a las no conformidades	29. La alta dirección verifica cuales son los inconvenientes más recurrentes en reunión cada dos meses y se propone acciones para evitar que se repita	X			
30. Como planifica las acciones de mejora	30. Después de la reunión con la alta dirección se decide las acciones a tomar	X			
31. Como se implementan	31. Se hace reunión con todo el equipo de trabajo y se comunica como se procede en el futuro	X			
32. Como se hace seguimiento	32. En la siguiente reunión se verifica que la situación no se repita	X			

Nota: Autoría propia

Tabla 17

Lista de chequeo proceso de almacenamiento

Fecha			Proceso /			
Día 26	Mes 05	Año 2018	Actividad / Área	Equipo auditor		
26	5	2018	Proceso de Almacena miento	Jayme Báez López - John Jairo Granados Gómez		
Criterios de auditoría						
<p>4. contexto de la organización.</p> <p>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.</p> <p>5. Liderazgo.</p> <p>5.2 Política.</p> <p>6 Planeación.</p> <p>8.1 Planificación y control operacional.</p> <p>9.2 Auditoría interna.</p> <p>10. Mejora.</p>						
ASPECTO A EVALUAR	EVIDENCIA	C	OBS	NC	COMENTARIOS	
1. Conoce que normas aplican a la importación de licores.	1. Si existen las leyes de importación que son emitidas por la DIAN	X				
2. De qué manera se evidencia el cumplimiento de estas normas.	2. Con el pago de las facturas se realiza el manifiesto de importación y todo el producto que llega a la	X				

	empresa previamente es auditado por la DIAN				
3. De qué manera se hace seguimiento al cumplimiento de estas normas.	3. En el momento de ingresar el producto a la bodega el almacenista verifica el producto ingresado contra las facturas y cuando está en orden se ubica en bodega	X			
4. Cuáles son las partes interesadas en su negocio.	4. La DIAN, La Policía, La Alcaldía Local, La Alcaldía Mayor, los clientes internos y externos y los proveedores	X			
5. Cuáles son las necesidades de las partes interesadas.	5. Las organizaciones Gubernamentales tiene normas que la empresa debe cumplir tanto para pago de impuestos como prestación de servicios los clientes buscan un producto que este en buenas condiciones a un precio	X			
6. Como le hace seguimiento al cumplimiento de las necesidades.	6. Verificando que las normas sean cumplidas y con clientes y proveedores porque constantemente hay comunicación con ellos y se pregunta sobre su satisfacción	X			

7. La organización cuenta con una política de calidad.	7. En este momento no se encuentra escrita pero si se exige que todo se haga bien			X	
8. La organización cuenta con objetivos de calidad.	8. Si, hacer las cosas bien			X	
9. La organización cuenta con Misión y Visión. ¿Cuál es?	9. Si, en este momento tenemos Misión y Visión	X			
10. Los procesos están debidamente documentados.	10. No			X	No hay documentación
11. Existe claridad sobre las responsabilidades y autoridades en los procesos	11. Se tiene claridad de quienes son los jefes pero no sobre las responsabilidades que tienen en los procesos			X	Ausencia de procesos de comunicación
12. La alta dirección tiene claridad sobre la importancia del sistema de gestión de calidad en la organización	12. Es claro que la calidad es importante pero en este momento no se está dentro de un sistema como tal			X	
13. Se tiene claros los requisitos del cliente, ¿Cuáles son?	13. Si, Un producto que cuente con estampillas, que la botella se encuentre en óptimas condiciones, la etiqueta no sea adulterada, el	X			

	licor no es adulterado, la tapa se encuentre con el sello de seguridad y que el precio sea accesible				
14. Como se cumplen los requisitos del cliente	14. Manteniendo el producto en óptimas condiciones, desde el ingreso a la bodega hasta la entrega final	X			
15. Como se hace seguimiento al cumplimiento de los requisitos del cliente.	15. Tanto en bodega como en distribución se hace un informe cuando se presenta una anomalía	X			
16. Se tiene claridad sobre los riesgos inherentes al almacenamiento del producto	16. Se pueden presentar plagas como la presencia de hongos en las instalaciones de igual manera pueden haber accidentes con las botellas que generen pérdida del producto y lesiones al personal	X			
17. De qué manera se mitigan	17. Se fumiga cada tres meses y se hace limpieza de paredes y pisos cada seis meses con respecto al producto es manipulado con los elementos de seguridad de dotación.	X			

18. La organización cuenta con el personal suficiente para desarrollar los procesos	18. No, hace falta personal de bodega			X	Ausencia del recurso
19. Las instalaciones son las adecuadas para realizar los procesos	19. si, en este momento se cuenta con todo lo necesario para realizar los procesos	X			
20. El personal está debidamente capacitado para realizar los procesos	20. No, pero cada dos meses se realiza capacitaciones para evitar lesiones por el desarrollo de las actividades			X	
21. Los productos se encuentran almacenados en condiciones adecuadas	21. Sí, es una de las prioridades de la organización	X			
22. Como se garantiza la integridad del producto en el almacenamiento	22. Cuidando las instalaciones y con una buena manipulación del producto en bodega	X			
26. Que manejo se le da al producto no conforme	26. Cuando el producto no cumple con las condiciones pactadas con el proveedor es devuelto antes de ingresar a bodega y en el momento del	X			

	alistamiento del pedido se verifica la integridad del producto antes de salir de bodega				
27. De que manera se reciben las no conformidades del cliente	27. Se reciben de forma verbal en el momento de la entrega del producto	X			
29. Que seguimiento se hace a las no conformidades	29. La alta dirección verifica cuales son los inconvenientes más recurrentes en reunión cada dos meses y se propone acciones para evitar que se repita	X			
30. Como planifica las acciones de mejora	30. Después de la reunión con la alta dirección se decide las acciones a tomar	X			
31. Como se implementan	31. Se hace reunión con todo el equipo de trabajo y se comunica como se procede en el futuro	X			
32. Como se hace seguimiento	32. En la siguiente reunión se verifica que la situación no se repita	X			

Nota: Autoría propia

Tabla 18

Acta de apertura auditoria

Reunión de apertura		
Auditoría número	0001	
Fecha	Mayo 26 - 2018	
Hora inicio	8:00 a. m.	
Tipo de auditoría	Interna	
	Externa	
Proceso auditado	Proceso de Almacenamiento y Comercialización	
Auditores		
Nombre	Firma	
Jayme Báez López		
John Granados Gómez		
Auditados		
Nombre	Cargo	Firma
Viviana Espinel Díaz	Director de Mercadeo	
Edgar Muñoz Espinel	Director de Bodega	
Observaciones		

Tabla 19

Acta de cierre auditoria**INVERSIONES STRAWBERRY****SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001-2015**

ACTA DE REUNION DE CIERRE:	
0001	
FECHA : Mayo 26 - 2018	HORA DE INICIO: 8:00 am
AUDITOR LIDER : Jayme Báez López	HORA DE FINALIZACION : 4:00 pm
TEMAS TARATADOS : Procesos de Almacenamiento y Comercialización	
ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMAS
Viviana Espinel Díaz	
Edgar Muñoz Espinel	
Jayme Báez López	
John Granados Gómez	

10.1. Informe de auditoría

Tabla 20

*Informe de auditoría proceso de comercialización***FORMATO DE INFORME DE AUDITORIA**

PAGINA 1 DE 1

FECHA DE INFORME : Mayo 28 de 2018	PROCESO AUDITADO: COMERCIALIZACION	
FECHA DE LA AUDITORIA: Mayo 26 de 2018		
DEPENDENCIA AUDITADA	REPRESENTANTE DE LA DEPENDENCIA AUDITADA	
tesorería	VIVIANA ESPINEL	
OBJETO DE LA AUDITORIA : Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 DE 2015		
ALCANCE DE LA AUDITORIA Y CRITERIOS : Verificar el proceso que inicia con la recepción del producto por parte del proveedor y termina con la entrega a satisfacción al cliente.		
AUDITOR LIDER: JOHN JAIRO GRANADOS GOMEZ	AUDITORES: JAYME BAEZ LOPEZ	
BALANCE DE NO CONFORMIDADES		
No DE NO CONFORMIDADES	No DE NO OBSERVACIONES	No TOTALES DE NO CONFORMIDADES
7	0	7

CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA: La organización está realizando procesos de calidad frente a los requerimientos de las partes interesadas, aunque no se tiene una documentación de los procesos, al verificar las falencias que se presentan en la organización, estas pueden ser subsanadas si se implementa un sistema de gestión de calidad que responda a las necesidades y posibilidades de la organización y permita garantizar un uso eficiente de los recursos de la organización.

FORTALEZAS : ü Se puede evidenciar que el personal seleccionado para la Auditoria cuenta con el conocimiento del proceso.
ü Se puede evidenciar que los procesos cumplen con los tiempos estipulados
ü Se evidencia que hay conocimiento de los requisitos legales inherentes al proceso.
ü Se evidencia que el proceso cuenta con los formatos de (Solicitud del Cliente, Orden de Compra, Factura), dichos formatos están establecidos para dar cumplimiento a la normatividad tributaria vigente.

DEBILIDADES: ü No se cuenta con una caracterización del proceso que permita tener claridad sobre el mismo, cabe destacar que la alta dirección tiene nociones claras del proceso.
ü Los procesos realizados no cuentan con indicadores definidos que permitan realizar un control sobre la efectividad en el uso de los recursos de la organización.
ü El personal realiza el proceso de acuerdo a las instrucciones dadas por la alta dirección, pero no se tiene documentadas las instrucciones y por consiguiente se pueden presentar errores por confusiones y malas interpretaciones.

HALLAZGOS : ü Los procesos desarrollados en la organización son desarrollados sin que estos se encuentren documentados, lo cual no quiere decir que exista la voluntad por parte de la alta dirección para la satisfacción de las necesidades del cliente.
 ü Las personas responsables de realizar los procesos contables en la organización cuentan con el conocimiento de la norma para la comercialización del producto
 ü El proceso de comercialización cuenta con los soportes que son requisito legal y por consiguiente existe un cumplimiento sobre los mismos.
 ü Se cuenta con los formatos debidamente numerados y con versiones actualizadas.

ANEXOS: 3

FIRMA DEL AUDITADO

FIRMA DEL AUDITOR

Nota: Autoría propia

Tabla 21

Informe de auditoría proceso de almacenamiento

FORMATO DE INFORME DE AUDITORIA



PAGINA 1 DE 1

FECHA DE INFORME : Mayo 28 de 2018	PROCESO AUDITADO: ALMACENAMIENTO
FECHA DE LA AUDITORIA: Mayo 26 de 2018	

DEPENDENCIA AUDITADA	REPRESENTANTE DE LA DEPENDENCIA AUDITADA	
BODEGA	EDGAR MUÑOZ	
OBJETO DE LA AUDITORIA : Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 DE 2015		
ALCANCE DE LA AUDITORIA Y CRITERIOS: Verificar el proceso que inicia con la entrega del producto por parte del proveedor y termina con el despacho del producto al cliente.		
AUDITOR LIDER: JAYME BAEZ LOPEZ	AUDITORES: JOHN JAIRO GRANADOS GOMEZ	
BALANCE DE NO CONFORMIDADES		
No DE NO CONFORMIDADES	No DE OBSERVACIONES	No TOTALES DE NO CONFORMIDADES
7	0	7
CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA: Se evidencias varias no conformidades, de acuerdo a la falta de organización y planeación de los empleados seleccionados para la realización de la auditoria; no se cuenta con documentación ni evidencias que demuestren que la organización está desarrollando un proceso adecuado en el departamento y para el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001-2015.		
FORTALEZAS : ü Se puede evidenciar que el personal seleccionado para la Auditoria cuenta con el conocimiento de los procesos de este departamento. ü Se puede evidenciar que los procesos cumplen con los tiempos estipulados ü Se evidencia que hay conocimiento de los requisitos legales inherentes al proceso		

<p>DEBILIDADES: ü El personal a cargo no cuenta con los soportes necesarios para la realización de la auditoria.</p> <p>ü Los procesos realizados no cuentan con indicadores definidos que permitan realizar un control sobre la efectividad en el uso de los recursos de la organización.</p> <p>ü El personal realiza el proceso de acuerdo a las instrucciones dadas por la alta dirección, pero no se tiene documentadas las instrucciones y por consiguiente se pueden presentar errores por confusiones y malas interpretaciones.</p> <p>ü Se solicitó los formatos que pueden evidenciar el proceso y no se cuenta con ellos.</p>
<p>HALLAZGOS : ü Los procesos desarrollados en la organización son desarrollados sin que estos se encuentren documentados, lo cual no quiere decir que exista la voluntad por parte de la alta dirección para la satisfacción de las necesidades del cliente.</p> <p>ü Cuenta con el conocimiento de la norma para el almacenamiento del producto, pero no cuenta con los soportes del proceso de almacenamiento.</p> <p>ü Cuentan con un proceso, pero no hay evidencia que lo soporte el cumplimiento de inventario.</p> <p>ü Hay evidencias de registros de salidas y entradas del producto a bodega</p> <p>ü Se cuenta con la facturación del producto debidamente numerada.</p>
<p>ANEXOS:</p>

FIRMA DEL AUDITADO

FIRMA DEL AUDITOR

Nota: Autoría propia

Anexo 1 Formato de remisión



Inversiones Strawberry SAS
 NIT 900.873.284-8
 Cali 13 # 19 - 71 06 C10
 Tel: (031) 3703472
 Bogotá Colombia

Remisión
 No. C-1-393

Para	Martín Gavarrón
NIT	80.182.609
Fecha	2018-05-24

MINT

Item	Descripción	Cantidad	Vc. Total
1	Antioqueño 750 750 tapa azul	30,00	933.000,00
2	Antioqueño media tapa azul	30,00	519.000,00
3	Tequila Jose Jose cuervo botella	4,00	220.000,00
	Obsecut Obsecut botella	4,00	232.000,00
5	Obsecut Obsecut media	2,00	62.700,00
6	Sello Rojo botella	3,00	130.500,00
7	Sello Rojo media	2,00	54.000,00
8	Old Blax Blax botella	3,00	262.050,00
9	Old Blax Blax medio litro	3,00	193.200,00
10	Buchagan Buchagan 12 años botella	5,00	464.250,00
11	Buchagan Buchagan 12 años media	3,00	156.000,00
12	Buchagan Buchagan Master	2,00	211.700,00
13	Ron Caidas botella	7,00	246.400,00
14	Ron Caidas media	4,00	73.200,00
15	Sobol Sobol x 24	4,00	420.000,00
16	Agua ocuteca ocuteca x 24 de 400ml	10,00	190.000,00
17	Tequila Jose Jose cuervo media	3,00	96.000,00
Total Bruto			4.270.952,39
Subtotal			4.270.952,39
IVA 6%			183.047,61
Total a Pagar			4.454.000,00

ELABORADA POR: SMO S.A. NIT 830 048 145-8

Por favor generar el pago oportunamente a la Cuenta Corriente 30757082853 del banco Bancolombia a nombre de INVERSIONES STRAWBERRY SAS.
 Autorizo expresamente a INVERSIONES STRAWBERRY SAS para que obtenga de cualquier fuente, la información, con referencias relativas a mi persona, a mi comportamiento crediticio, hábitos de pago y en general del cumplimiento entre de mí (nuestras) ~~obligaciones~~ suscritas autorizo a INVERSIONES STRAWBERRY SAS. Para que en el evento de que, incumpla cualquiera de las obligaciones contratadas, se incorpore su nombre, cédula de ciudadanía o documento de identificación a los archivos de deudores morosos con referencias negativas en DATA CREDITO o cualquier entidad que en futuro se establezca con este propósito.
 Por el incumplimiento a mi obligación acepto asumir los costos de representación legal e intereses moratorios, que esto, ocasión.
ESTA REMISIÓN SE ASIMILA EN TODOS SUS EFECTOS LEGALES A UNA LETRA DE CAMBIO SEGÚN ARTICULO 774 DEL CÓDIGO DE COMERCIO.

Elaborado por _____

Finja Recibido _____

INVERSIONES STRAWBERRY S A S INVERSIONES
 strawberryinversiones@gmail.com



Inversiones Strawberry SAS
 900 073 284-8
 Cl. 13 # 19 - 71 of. C10
 Bogotá - Colombia
 (051) 3769472

Factura N°: 2399

Cliente: SANDRAMARGASBOHORQUEZ
NIT: 92.624.542
Teléfono: 3003043775
Dirección: CRA 14 # 83-49
Correo:

Fecha de factura: 2019-05-25
Vendedor: INVERSIONES STRAWBERRY S A S INVERSIONES
Centro de costo: 01
Cotización:

Item	Descripción	Cantidad	Un. medida	Un. Toilet
1	Antequito 20L 750 boca azul	10.00	19.082.00	311.930.00
2	Antequito 20L 750 boca azul	5.00	11.018.10	55.090.50
3	Antequito 20L 750 boca Verde	15.00	15.218.88	228.283.20
4	Mielar Club 200ml	10.00	14.886.52	148.865.20
5	Solo Rojo 200ml	3.00	27.245.71	81.737.13
6	Donato 200ml	2.50	27.780.00	69.450.00
7	Donato 200ml	1.00	22.205.01	22.205.01
8	Donato 200ml	1.00	38.401.81	38.401.81
9	Donato 200ml	3.00	34.280.00	102.840.00
10	Donato 200ml	1.00	27.000.00	27.000.00
11	Jacuzzi	1.00	28.478.10	28.478.10
12	Tegula 200ml 200ml 200ml	4.00	54.740.00	218.960.00
13	Agua 200ml a 24 de 200ml	3.50	16.000.00	56.000.00
14	Circa 200	4.00	71.083.00	284.332.00
15	Donato 200ml	1.00	50.268.00	50.268.00
16	Donato 200ml 750ml	1.00	55.001.80	55.001.80
17	JF ICE	1.00	55.281.43	55.281.43

Valores Letras:
 Dos millones quinientos sesenta y nueve mil quinientos treinta y cinco pesos.

Condiciones de Pago:
 Valor total - Cero Mil 011 pesos al 2019-05-25

Observaciones:
 Por favor pagar el pago oportuno en el Centro Comercial SIVUENES al Banco Nacional en nombre de INVERSIONES STRAWBERRY SAS.
 Al hacer el pago, el cliente debe tener en cuenta que Strawberry SAS es una empresa que opera en el sector de servicios y que sus productos son de consumo masivo.
 El presente documento es un comprobante de venta y no tiene validez legal para efectos de pago.
 Para el momento de hacer el pago, el cliente debe tener en cuenta que Strawberry SAS es una empresa que opera en el sector de servicios y que sus productos son de consumo masivo.
 Es importante que la firma de una persona diferente de la compradora implica que dicha persona esta autorizada por la compradora para firmar el presente documento.

Total Bruto	1.284.222
IVA 2%	25.684
Total a Pagar	1.309.906

Anexo 2 Formato de factura

Anexo 3 Formato de compra

		PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		VERSIÓN	2
		ORDEN DE COMPRA		FECHA	22-abr-13
NIT 830027493-6					
APROBACION DE RECURSOS		NO.	FUN	INV	NO.
FECHA DE PEDIDO	20 de Mayo de 2018			FECHA DE ENTREGA	24 de Mayo de 2018
PROYECTO					
CONDICIONES ESPECIALES DE ENTREGA Y /O PAGO		Entregar en horas de la tarde		Cotización	15 de Mayo
DIRECCIÓN DE ENTREGA DEL PEDIDO		Tranversal 73 # 11 - 33			
PROVEEDOR	RAZON SOCIAL	Nacional de licores			
	DIRECCION			CONTACTO	Alberto Gómez
	TELEFONO	3457825		E-mail	ventas@nacionaldelicores
ITEM	C. COSTOS	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1		Caja de wisky * 6	5	480.000	2.400.000
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
				SUB-TOTAL	2.400.000
				IVA 19%	384.000
				TOTAL	2.784.000
OBSERVACIONES: La entrega se debe realizar en el almacen de la Institución de lunes a viernes de 9:00 a.m a 2:00 p.m - 3:00 p.m. a 5:00 p.m.					
ELABORADO			APROBADO		

11. Calidad competitividad e innovacion

11.1 Identificación problemática de logística

Es posible identificar alguna problemática, formular un problema y resolverlo de tal manera que se genere una ventaja competitiva que mejore la competitividad de la empresa en la cual desarrolla su trabajo de aplicación?

Durante el tiempo de aplicación del proyecto integrador, hemos podido identificar en Inversiones Strawberry, una serie de problemáticas que se presentan en el día a día en la operación de logística y entrega del producto en los tiempos necesarios o solicitados por el cliente.

Lo anterior nos permite formular el siguiente problema que nos permitirá trabajar en una solución de manera que genere una ventaja competitiva a la empresa en su funcionamiento, gestión y atención al cliente.

Definición del problema

Incumplimiento en el compromiso de entrega a tiempo del producto según órdenes de compras emitidas por los clientes de la empresa Inversiones Strawberry

El proceso para dar solución a un problema inicia con el planteamiento de estado inicial o momento actual y un estado deseado al cual queremos llegar, a partir de allí, se plantean una serie de alternativas con unas restricciones y unos criterios que nos permitirán dar elección a la mejor alternativa.

La metodología usada para encontrar la mejor solución, fue el de construir una matriz que nos permitiera visualizar de una manera transversal las diferentes alternativas con sus restricciones, restricciones que fueron ponderadas cada una con el 20% ya que todas tienen la misma probabilidad de ocurrir en un evento dado.

11.2 Solución de la problemática

Como eje fundamental de un proceso de planeación y diagnóstico, para solucionar problemas, se deben tomar decisiones. Saber elegir una alternativa entre las diferentes opciones es una tarea que se debe realizar a partir de un estado inicial a un estado deseado teniendo en cuenta unas restricciones y unos criterios de evaluación.

Tabla 22

Matriz de solución

SITUACIÓN INICIAL	
Demora en tiempos de entrega del producto.	
SITUACIÓN FINAL	
Entrega puntual del producto.	
RESTRICCIONES	PONDERACIÓN
Tiempo.	0,2
Costo.	0,2
Espacio.	0,2
Personas.	0,2
Seguridad.	0,2
CRITERIOS	PONDERACIÓN
Disminución de tiempos de entrega.	
Generación de menores costos de operación.	
Capacidad instalada.	
Contratación de personal.	
Impacto sobre el servicio.	
ALTERNATIVAS	
Aumentar el número del personal.	
Subcontratar una empresa de distribución.	
Incrementar el número de bodegas.	
Establecer rutas según el horario y las congestión vehicular.	

La calificación se asigna según como la restricción afecta o que incide directamente en la alternativa propuesta, siendo 1.0 alta incidencia y 5.0 baja incidencia. La evaluación final de las alternativas, es el resultado de la sumatoria de las evaluaciones obtenidas por cada una de las restricciones.

Tabla 23

Evaluación de alternativas

RESTRICCIONES	Tiempo.			Costo.			Espacio.			Personas.			Seguridad.			
ALTERNATIVAS	PON.	CAL.	EVAL.	PON.	CAL.	EVAL.	PON.	CAL.	EVAL.	PON.	CAL.	EVAL.	PON.	CAL.	EVAL.	RES.
Aumentar el número del personal.	0,2	4,0	0,8	0,2	3,0	0,6	0,2	4,0	0,8	0,2	4,0	0,8	0,2	3,0	0,6	3,6
Subcontratar una empresa de distribución.	0,2	2,0	0,4	0,2	2,0	0,4	0,2	5,0	1,0	0,2	3,0	0,6	0,2	4,0	0,8	3,2
Incrementar el número de bodegas.	0,2	1,0	0,2	0,2	1,0	0,2	0,2	1,0	0,2	0,2	2,0	0,4	0,2	2,0	0,4	1,4
Establecer rutas según el horario y las congestión vehicular.	0,2	3,0	0,6	0,2	2,0	0,4	0,2	5,0	1,0	0,2	5,0	1,0	0,2	5,0	1,0	4,0

Análisis de alternativas

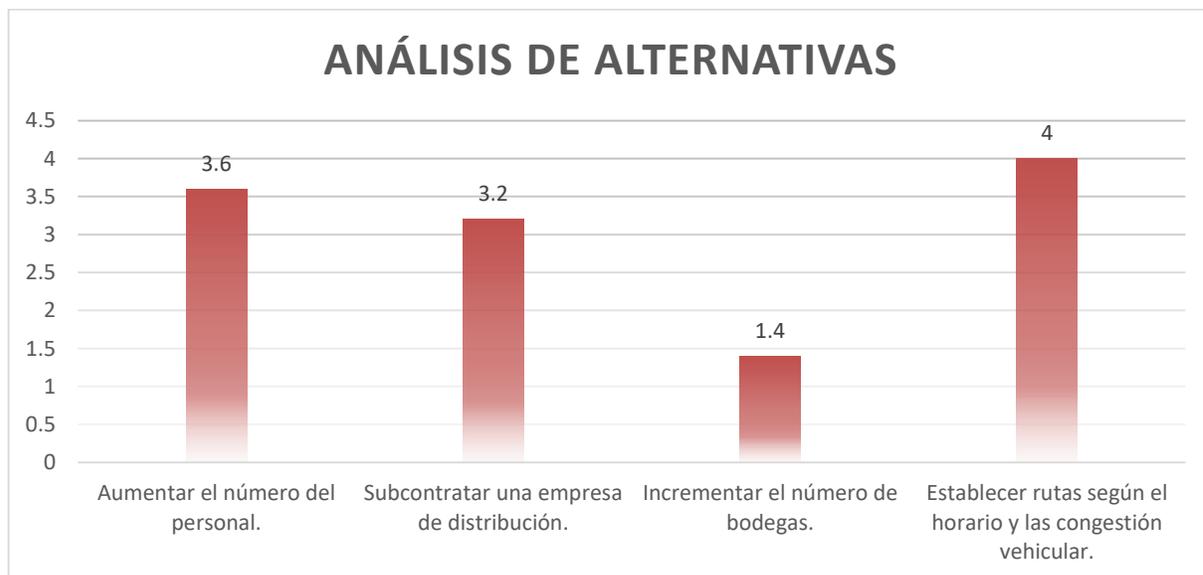


Figura 17. Analisis de Alternativas

Autoria Propia

- ✓ Después del análisis realizado se puede concluir que la mejor alternativa para el problema de las entregas del producto a tiempo, es estableciendo rutas óptimas según el horario y congestión vehicular.
- ✓ El resultado de la pregunta problema nos indica que la alternativa elegida se ve afectada directamente por dos criterios; la disminución del tiempo de entrega y la generación de menores costos de operación, identificando esta última como la de mayor incidencia.
- ✓ El buscar rutas óptimas permite a la empresa el ahorro en la contratación de personal, la ampliación de espacios de almacenamiento y la apertura de nuevos puntos de distribución.

11.3 Tipos de innovación

Es posible desarrollar y aplicar algún tipo de innovación que genere una ventaja competitiva para la empresa en la cual desarrolla el trabajo de aplicación?

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la alternativa de solución a la problemática identificada en la logística y entrega de los productos a los clientes finales debemos primero identificar los cinco tipos de innovación expuestos por el Manual de Oslo, los cuales son:

Innovaciones de producto

Son las que se presentan en la empresa a partir de unos cambios y mejoras al servicio o al producto final entregado al cliente.

Innovaciones de proceso

Proceso que permite una mejor distribución o entre del servicio o del producto.

Innovación organizacional

Nuevas prácticas que permite a la organización mejorar sus relaciones y procesos internos y externos.

Innovaciones de comercialización

Nuevos métodos que permiten a la empresa mejorar en las relaciones con los clientes desde la implementación de estrategias de promoción y posicionamiento.

Innovación de marketing social

Nuevas prácticas sociales que permite relacionar el servicio o producto con las buenas gestiones ambientales o de relación con el contexto.

11.4 Propuesta de innovación

Teniendo en cuenta que la mejor alternativa para el problema de las entregas del producto a tiempo, es estableciendo rutas optimas según el horario y congestión vehicular, proponemos que la empresa puede aplicar las siguientes innovaciones en su funcionamiento para generar una mayor competitividad con su entorno comercial.

Teniendo en cuenta, que Inversiones Strawberry es una comercializadora y que el éxito de su negocio es la satisfacción del cliente en el servicio de entrega del producto, vemos necesario la implementación de una aplicación que permita tanto a la empresa como al usuario final tener un sistema integrado de seguimiento y control del proceso de compra, distribución y entrega.

Innovación de producto

Innovación tecnológica que permite tanto a la empresa como al cliente una mejor prestación del servicio en la optimización de los procesos que se llevan a cabo en la adquisición del producto.

Innovación de proceso

La aplicación permitiría a la empresa innovar en los procesos de respuesta a las necesidades inmediatas del cliente, así como mejorar el seguimiento y control del estado actual de una orden de pago y los tiempos de entrega por parte tanto de los gerentes de la empresa como de los mismos clientes.

Innovación organizacional

El desarrollo de la aplicación permitirá a la empresa mejorar los procesos de comunicación tanto interna como con sus públicos de interés, debido a que la aplicación debe contener todo un panel administrativo que permita al usuario estar en contacto con las diferentes instancias del proceso de entrega del producto.

Innovación comercial

La aplicación tendría una ventaja competitiva para la empresa y es el posicionamiento de la marca como una empresa tecnológica, así como de promoción al poder estar siempre al alcance del usuario a través de su dispositivo móvil.

Innovación de marketing social

Con la implementación de la aplicación la empresa innovará en un servicio que será 100% ecológico para toda la operación de entrega del producto y del servicio. Se contará con un cliente satisfecho y que aporta al medio ambiente por medio del ahorro de papel.

12. Seguimiento y medición

Los procesos realizados dentro de cualquier organización requieren que se realice un proceso de seguimiento y medición a la gestión realizada para tener claridad sobre el estado de desarrollo del proceso y de igual manera tomar acciones que permitan la mejora continua de los mismos. Para esto es necesario apoyarse en las diferentes herramientas de la calidad para llevar un adecuado control de los resultados.

Para realizar el seguimiento adecuado a los procesos es importante determinar por parte de la organización aquellos indicadores de gestión que permiten dar cuenta del nivel de cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de la calidad de la organización, articulados a la política de calidad, objetivos de calidad y que sean debidamente reflejados en el mapa de procesos.

12.1. Política de calidad

Inversiones Strawberry es una organización que fundamenta su quehacer en la satisfacción de sus clientes, a partir de la identificación de necesidades y requerimientos que este tiene y la apropiada articulación con el sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional de calidad ISO 9001 – 2015, que le permitan optimizar los recursos disponibles y el capital humano de la organización.

La alta dirección de la organización tiene un compromiso con la satisfacción del cliente y por tanto asume la calidad como parte integral de la ejecución de los procesos y de la gestión de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, Para cumplir con este objetivo Inversiones Strawberry ha dispuesto espacios de interacción entre todos los miembros de la organización para realizar una sensibilización que permitan la interiorización de la cultura de la calidad.

En este sentido Inversiones Strawberry cuenta con el departamento comercial que tiene un contacto frecuente con los clientes y de esta manera se identifican los requerimientos generales y particulares de los mismos. Todo esto con el objetivo de alcanzar la satisfacción de la clientela y posicionar en el Top Of Mind de los mismos como sinónimo de una organización de calidad que reconoce en sus clientes personas que esperan obtener un

producto de forma oportuna y confiable, incorporando las TIC en los procesos para incrementar la eficiencia y efectividad.

12.2. Objetivos de calidad

Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de Inversiones Strawberry por medio de la prestación de un servicio acorde a los requerimientos identificados.

Construir una cultura organizacional fundamentada en los principios de la calidad en aras del bienestar del cliente interno y externo.

Optimizar los recursos disponibles en Inversiones Strawberry en la ejecución de los procesos organizacionales.

Distribuir licores garantizando la integridad del producto cumpliendo con las condiciones de importación, conservación y distribución bajo los estándares de calidad preestablecidos.

Posicionar Inversiones Strawberry en el mercado de las distribuidoras de licores por la calidad en la realización de los procesos organizacionales.

Incorporar las herramientas tecnológicas dentro de los procesos organizacionales para respaldar el sistema de calidad implementado.

Realizar la mejora continua en cada uno de los procesos de la organización por medio de las herramientas de la calidad.

12.3. Seguimiento y medición de los procesos

Procesos estratégicos

Logran el direccionamiento de los procesos pone en marcha lo planificado por la empresa.

Planeación

Definir el plan de estrategias orientadas a organizar las actividades estratégicas y operativas de la empresa. El proceso inicia con la formulación del plan de desarrollo finalizando con el plan de mejora.

Financiación

Administrar y optimizar los recursos financieros de la empresa. El proceso cubre desde la planeación del presupuesto hasta el informe de ejecución.

Procesos misionales

Actividades que proporcionan el resultado objeto de la empresa:

Compras

Asegurar la disponibilidad del producto en bodega para su comercialización. El proceso inicia con el requerimiento al proveedor del producto para la venta y termina con la entrega a satisfacción del producto en bodega.

Comercialización

Garantizar la entrega del producto en las condiciones pactadas en el momento de la venta. El proceso inicia con la recepción del producto por parte del proveedor y termina con la entrega a satisfacción al cliente.

Almacenamiento

Conservar el inventario de licores en bodega en condiciones óptimas de salubridad. El proceso inicia con la entrega del producto por parte del proveedor y termina con el despacho del producto al cliente.

Procesos de apoyo

Actividades de la empresa que no son directamente de producción, pero son necesarios para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en cada dependencia.

Capital humano

Administrar y gestionar la contratación del personal. El proceso inicia desde la necesidad o requerimiento de personal para un área o función específica y termina en la contratación del trabajador.

Tecnología

Asegurar el servicio de tecnología institucional para el manejo de proveedores y clientes. El proceso comienza en la requisición o solicitud de procesos informáticos y termina en la prestación y puesta en marcha del servicio.

12.4. Ficha técnica de indicadores de gestión

En la tabla 24 se presenta el formato de ficha técnica de indicadores de gestión que permite realizar una descripción de los indicadores de gestión que serán usados por la organización para el seguimiento y medición de los procesos.

Tabla 24

Ficha técnica indicador de gestión de satisfacción del cliente

Fecha de creación del indicador	10 de septiembre de 2018					
Nombre del proceso	PLANEACIÓN					
Objetivo del proceso	Definir el plan de estrategias orientadas a organizar las actividades estratégicas y operativas de la empresa.					
Responsable de calcular	Gerente general					
Usuarios de la información recopilada y analizada	Gerente general. Gerente comercial.					
Nombre del indicador	Satisfacción del cliente					
Objetivo del indicador	Medir el nivel de satisfacción de los clientes frente al servicio prestado.					
Tipo de indicador	Gestión					
Rango de aceptación del indicador	Buena	> 85 %	Aceptable	> 95 %	Deficiente	< 70 %
Meta	90 % de clientes que repiten compra					

Frecuencia de recolección		Bimestral		Frecuencia revisión		Bimestral	
Fórmula para calcular el indicador		Numerador		Clientes que repiten compra en un mes			
		Denominador		Total de clientes mensuales			
Fuente de datos		Gerencia comercial		Escala		Porcentual	
Información para el análisis							
No	Meta del periodo	Valor numerador	Valor denominador	Resultado	Porcentaje de cumplimiento	Análisis y observación	Acciones de mejora

Fuente: Inversiones Strawberry

12.5. Indicadores de gestión

En la tabla 25 se presentan los indicadores de gestión que se aplicarán a los procesos realizados en Inversiones Strawberry.

Tabla 25

Indicadores de gestión Inversiones Strawberry

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
PROCESOS ESTRATEGICOS	PLANEACIÓN	La alta dirección de la organización tiene un compromiso con la satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de Inversiones Strawberry por medio de la	Satisfacción del cliente	Clientes que repiten compra en un mes / Total de clientes mensuales	70 % de clientes que repiten compra	Mensual	Gerente

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
			prestación de un servicio acorde a los requerimientos identificados.					
		Alcanzar la satisfacción de la clientela y posicionar en el Top Of Mind de los mismos como sinónimo de una organización de calidad	Posicionar Inversiones Strawberry en el mercado de las distribuidoras de licores por la calidad en la realización de los procesos organizacionales	Reconocimiento de marca	Clientes nuevos en un mes / Total de clientes mensuales	5 % de clientes nuevos cada mes	Mensual	Gerente

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
	CALIDAD	Para cumplir con este objetivo Inversiones Strawberry ha dispuesto espacios de interacción entre todos los miembros de la organización para realizar una sensibilización que permitan la interiorización de la cultura de la calidad.	Construir una cultura organizacional fundamentada en los principios de la calidad en aras del bienestar del cliente interno y externo.	Reproceso por área	No conformidad es mensuales / Procesos realizados en un mes.	10 % de no conformidades en los procesos.	Mensual	Todos los procesos
		La apropiada articulación con el sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional de calidad ISO 9001 – 2015.	Realizar la mejora continua en cada uno de los procesos de la organización por medio de las	Mejora de procesos	Aplicación de herramientas de calidad en un proceso / total de procesos caracterizado	30 % de procesos con mejora anual.	Anual	Todos los procesos

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
			herramientas de la calidad.		s en la organización			
	FINANCIERO	Optimizar los recursos disponibles	Optimizar los recursos disponibles en Inversiones Strawberry en la ejecución de los procesos organizacionales	Disminución de costos	Presupuesto ejecutado / presupuesto aprobado	10 % de reducción en la ejecución del presupuesto cumpliendo con la totalidad de las actividades.	Anual	Todos los procesos

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
		En este sentido Inversiones Strawberry cuenta con el departamento comercial que tiene un contacto frecuente con los clientes y de esta manera se identifican los requerimientos generales y particulares de los mismos.	Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de Inversiones Strawberry por medio de la prestación de un servicio acorde a los requerimientos identificados.	Crecimiento en ventas	Ventas mensuales / ventas mensuales proyectadas	Superar un 5 % los ingresos por ventas proyectadas	Mensual	Comercialización

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
PROCESOS MISIONALES	COMPRAS	<p>Todo esto con el objetivo de alcanzar la satisfacción de la clientela y proporcionar en el Top Of Mind de los mismos como sinónimo de una organización de calidad que reconoce en sus clientes personas que esperan obtener un producto de forma oportuna y confiable.</p>	<p>Posicionar Inversiones Strawberry en el mercado de las distribuidoras de licores por la calidad en la realización de los procesos organizacionales.</p>	<p>Diversificación del portafolio de productos</p>	<p>Oferta de productos nuevos a distribuir / Productos actuales a distribuir</p>	<p>Incrementar la oferta de productos en 1 %.</p>	Semestral	Compras
		<p>Departamento comercial que tiene un contacto frecuente con los clientes</p>	<p>Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de Inversiones Strawberry por</p>	<p>Producto conforme</p>	<p>Producto conforme entregado / Total de producto entregado</p>	<p>Alcanzar el 98 % de producto recibido a conformidad por el cliente</p>	Mensual	Compras

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
			medio de la prestación de un servicio acorde a los requerimientos identificados.					
	ALMACENAMIENTO	Organización de calidad que reconoce en sus clientes personas que esperan obtener un producto de forma oportuna y confiable.	Distribuir licores garantizando la integridad del producto cumpliendo con las condiciones de importación, conservación y distribución bajo los estándares de calidad preestablecidos	Deterioro de producto	Productos deteriorados / Total de productos almacenados en bodega	Tener un 0,5 % de productos que presenten algún tipo de deterioro	Mensual	Almacenamiento

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
		Le permitan optimizar los recursos disponibles	Optimizar los recursos disponibles en Inversiones Strawberry en la ejecución de los procesos organizacionales.	Gestión de inventarios	Días de producto en bodega / Rotación estimada por producto	Disminuir el 5 % el tiempo de almacenamiento del producto	Mensual	Almacenamiento

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
	COMERCIALIZACIÓN	Todo esto con el objetivo de alcanzar la satisfacción de la clientela y proporcionar en el Top Of Mind de los mismos como sinónimo de una organización de calidad que reconoce en sus clientes personas que esperan obtener un producto de forma oportuna y confiable.	Posicionar Inversiones Strawberry en el mercado de las distribuidoras de licores por la calidad en la realización de los procesos organizacionales.	Tiempo de entrega de producto	Tiempo de entrega / tiempo estimado	Reducir un 5 % los tiempos de entrega de producto	Mensual	Comercialización

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
		Inversiones Strawberry es una organización que fundamenta su quehacer en la satisfacción de sus clientes	Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de Inversiones Strawberry por medio de la prestación de un servicio acorde a los requerimientos identificados.	Conversión a ventas efectivas	Ventas realizadas / cotizaciones realizadas	Alcanzar el 95 % de conversión de cotizaciones en ventas efectivas.	Mensual	Comercialización
PROCESOS DE APOYO	TECNOLOGIA	Incorporando las TIC en los procesos para incrementar la eficiencia y efectividad.	Incorporar las herramientas tecnológicas dentro de los procesos organizacionales para respaldar el sistema de calidad implementado.	Uso de TIC	Procesos mediados por TIC / Procesos caracterizados	Tener el 100 % de procesos caracterizados mediados por las TIC	Anual	Gerente

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
		Le permitan optimizar los recursos disponibles y el capital humano de la organización.	Optimizar los recursos disponibles en Inversiones Strawberry en la ejecución de los procesos organizacionales.	Capital humano tecnológico	Número de empleados capacitados / Número de empleados contratados	Contar con el 100 % de los empleados capacitados en uso de TIC.	Mensual	Gerente
	CAPITAL HUMANO	Para cumplir con este objetivo Inversiones Strawberry ha dispuesto espacios de interacción entre todos los miembros de la organización para realizar una sensibilización que permitan la interiorización de la cultura de la calidad.	Construir una cultura organizacional fundamentada en los principios de la calidad en aras del bienestar del cliente interno y externo.	Satisfacción del cliente interno	Encuesta de calidad de vida laboral	Tener un 95 % del personal con un nivel de satisfacción superior a alto en la encuesta.	Semestral	Gerente

MACROPROCESOS	PROCESO	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
		Le permitan optimizar los recursos disponibles y el capital humano de la organización.	Optimizar los recursos disponibles en Inversiones Strawberry en la ejecución de los procesos organizacionales.	Productividad personal	Resultados de la gestión realizada / Resultados de gestión esperada	Lograr un incremento en los resultados de cada empleado en un 10 %.	Semestral	Todos los procesos

Nota: Autoría propia

13. Mejora continua

13.1. Gestión por procesos

Cuando se habla de una gestión por procesos es necesario identificar esos procesos con tareas específicas al implementar esta gestión por procesos es indispensable que todas las áreas y las tareas de las mismas estén alineadas unas con otras. La gestión por procesos facilita la toma de decisiones, implementación del recurso, calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Procesos misionales: Actividades que proporcionan el resultado objeto de la empresa y se encuentra dentro de la cadena de valor de la organización.

Procesos estratégicos: Logra el direccionamiento de los procesos pone en marcha lo planificado por la empresa.

Procesos de apoyo: Actividades de la empresa que no son directamente de producción, pero son necesarios para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en cada dependencia.

Círculo Demming

De acuerdo al planteamiento de Demming para mejorar el nivel de productividad de la organización se hace necesario mantener buena calidad del producto y del servicio. La mejora en calidad de procesos y procedimientos permite aumentar la productividad del trabajador y la calidad del servicio



Figura 17 Ciclo PHVA

Fuente: (ISOTools, 2017)

Planificar: Determina causas y posibles soluciones

Hacer: Poner en práctica las posibles soluciones planteadas

Verificar: Luego de ponerse en práctica debe analizarse y medirse y verificar si se tiene los resultados esperados

Actuar: Donde encontramos que la solución planteada nos muestra resultados para el ajuste a los objetivos de alta dirección.

Herramientas de la Mejora Continua: Son el mecanismo más eficaz para identificar la problemática de la organización y buscar el procedimiento a desarrollar que permita el planteamiento más efectivo para el mejoramiento con calidad de la organización.

A continuación, se relacionan algunas de las herramientas que se pueden utilizar para un proceso de mejora continua

1. Mapa de Procesos
2. Gráfico de Control
3. Diagrama de Pareto
4. Diagrama de Causa Efecto
5. Histograma
6. Gráfico de Dispersión
7. Gráfico de Cajas

13.2 Implementación de la mejora continua

Descripción del Proceso Seleccionado

La implementación de la mejora continua debe ser priorizado a partir de la estandarización de los procesos y de las tareas continuas de los mismos desde el compromiso de los trabajadores con la organización hasta el de la alta dirección con el despliegue de aporte a las estrategias para alcanzar los indicadores y objetivos de la organización.

Para la aplicación de la mejora continua, se ha tomado el proceso de almacenamiento de licores de la empresa Inversiones Strawberry, la caracterización del proceso aparece en el Anexo 1. El objetivo del proceso es conservar el inventario de licores en bodega en condiciones óptimas de salubridad.

De igual manera, el alcance del proceso inicia con la entrega del producto por parte del proveedor y termina con el despacho del producto al cliente.

Aplicación del Modelo PHVA en el Proceso Seleccionado

La empresa Inversiones Strawberry se encuentra implementando el proceso de almacenamiento que se presenta en el Anexo 1. Por tanto, en la actualidad dicho proceso es una oportunidad de mejora. Por esta razón es importante realizar la implementación del círculo Demming que permita optimizar las actividades y uso de recursos en el proceso.

Planear

El proceso de almacenamiento requiere que se realicen las siguientes actividades como parte de la mejora continua:

- Planificación de los espacios en bodega para almacenamiento de los licores donde los criterios son el tamaño del producto (ubicación en bodega) y precio de venta (salvaguardar la integridad de los licores más costosos).
- Identificación de requerimientos de adaptación de la bodega en cuanto a estantería, sistemas de seguridad y señalización.
- Identificación de la rotación de inventarios en cuanto a la frecuencia de venta de productos por línea y marca.
- Identificación de elementos de seguridad para el personal de bodega, que permitan el desarrollo de las funciones garantizando su integridad física.
- Revisión de la caracterización del proceso presentado en el Anexo 1.

Hacer

Para la implementación de la mejora continua en el proceso de almacenamiento, y de acuerdo a las acciones planificadas, se proponen las actividades relacionadas en la tabla 2.

Tabla 26

Cronograma de acciones de la mejora en el proceso de almacenamiento

	ACTIVIDAD	INDICADOR	AGOS TO	SEPTIE MBRE	OCTU BRE	NOVIEM BRE
1	Planificación de los espacios en bodega para almacenamiento de los licores donde los criterios son el tamaño del producto (ubicación en bodega) y precio de	Plano de bodega				

	venta (salvaguardar la integridad de los licores más costosos).					
2	Identificación de requerimientos de adaptación de la bodega en cuanto a estantería, sistemas de seguridad y señalización.	Solicitud de compra de estantería. Solicitud de compra de sistema de seguridad. Solicitud de compra de señalización.				
3	Identificación de la rotación de inventarios en cuanto a la frecuencia de venta de productos por línea y marca.	Listado de licores según frecuencia de venta por línea y marca. Rotulación de estantería y espacios asignados para cada licor.				
4	Identificación de elementos de seguridad para el personal de bodega, que permitan el desarrollo de las funciones garantizando su integridad física.	Listado de elementos de seguridad del personal de bodega. Solicitud de compra de				

		elementos de seguridad.				
5	Revisión de la caracterización del proceso presentado en el Anexo 1.	Aprobación del proceso de almacenamiento o actualizado.				

Fuente: Inversiones Strawberry

Verificar

De acuerdo al cronograma planteado en la tabla 2, se ha propuesto indicadores para cada una de las acciones que permiten verificar su cumplimiento en los tiempos establecidos. Esta verificación es el elemento fundamental para que la alta dirección tenga claridad en los productos esperados y asignar los responsables respectivos. Teniendo en cuenta que cada actividad tiene un producto definido, no se establece un porcentaje de cumplimiento aceptado para cada una de las acciones.

Actuar

Es importante tener un mecanismo de seguimiento por parte de la alta dirección que va a verificar el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas en el cronograma de la tabla 2. De esta manera, la alta dirección tendrá que evaluar que el producto cumpla con el objetivo y en caso de no ser así, determinar las acciones de contingencia que permitan garantizar su cumplimiento.

13.3 Propuesta de mejoramiento continuo

Planteamiento del problema

En Inversiones Strawberry, el proceso de almacenamiento se ha realizado siguiendo criterios subjetivos de organización de acuerdo al personal encargado de la gestión de inventarios, esto ha llevado a que la bodega no cuente con una organización adecuada y óptima del producto salvaguardando su integridad, en la figura 19 se evidencia la situación actual de la bodega.



Figura 18 Fotografía estado actual de la bodega

Fuente: Inversiones Strawberry

Las situaciones evidenciadas en la bodega de la organización son:

- ✓ Ausencia de una política de almacenamiento para el mejor manejo y control del inventario que permita dar respuesta a la demanda.
- ✓ No existe una planeación y pronóstico de venta del producto, que permita un control de compra.
- ✓ Desorden en la clasificación del producto.
- ✓ No se tiene establecidas las áreas de almacenamiento y despacho, facilitando el desorden al momento de entregas de pedidos.
- ✓ La persona asignada para las funciones de bodega y despacho, efectúa actividades no propias del proceso, lo que repercute en demoras en la recepción y despacho.
- ✓ No hay una identificación clara de los productos que permita la eficiencia del proceso, generando pérdida de tiempo.

Los principales objetivos que se buscan desarrollar en inversiones Strawberry son:

- ✓ Desarrollar un plan de mejora para el proceso de almacenamiento de licores en la empresa Inversiones Strawberry.

- ✓ Evaluar el proceso de almacenamiento desde los diferentes elementos que la componen; espacio físico, personal y clasificación de productos.
- ✓ Diseñar una herramienta que permita a la gerencia medir los indicadores de gestión para el proceso de almacenamiento.

En la figura 20, se muestra el espacio físico de la bodega, en el cual se presenta un almacenamiento sencillo de tratamiento de arrume en donde no se diferencia claramente un orden específico por producto o marca. Lo anterior y por el poco espacio que presenta la bodega, dificulta el manejo del producto y su organización para una mejor comprensión del plan de mejora desarrollado en el presente trabajo.



Figura 19 Fotografía 2 bodega Inversiones Strawberry

Fuente: Inversiones Strawberry

Aplicación de mejoramiento Continuo en el proceso de almacenamiento

De acuerdo a los requerimientos identificados en el círculo Demming mencionados anteriormente, se considera pertinente iniciar el proceso de mejoramiento continuo del proceso de almacenamiento a partir de la metodología Kaizen.

Clasificar (SEIRI)

De acuerdo con la acción considerada en la planeación, se hace necesario clasificar los productos distribuidos por Inversiones Strawberry bajo los siguientes criterios:

Tamaño del producto: De acuerdo al tamaño de la presentación se hace necesario organizar en bodega los productos de forma que el uso de los espacios disponibles se realice bajo el criterio de eficiencia y optimización.

Precio del producto: dentro del portafolio de productos distribuidos por Inversiones Strawberry, se encuentran licores cuyo valor comercial es notablemente mayor a otros y por tanto es importante salvaguardar su integridad y disminuir el riesgo de daños o pérdidas del mismo.

Por otra parte, es importante realizar una distribución de planta física en la cual se establecen los mecanismos de control del inventario acorde a las clasificaciones anteriores y que permitan optimizar el proceso y que garanticen la integridad del personal de bodega y del producto.

Para realizar una adecuada clasificación, se identifica en el proceso de almacenamiento todos los instrumentos, productos, elementos, equipos y documentos que no sean necesarios para la actividad propia dicha del almacenamiento. Es importante que el personal a cargo mantenga el control de aquellos elementos que no son útiles para la operación y ubicarlo en áreas donde realmente tienen una función específica.

Por lo general, son dos las causas que generan embotellamiento de elementos y productos que facilitan el desorden; la primera, producto y mercancía inactiva que no tienen el flujo de venta esperado y la segunda, los pedidos por entregar, que no tienen un procedimiento y espacio claro para su manejo. Es importante que la empresa determine un espacio solo para entregas diferente a la zona de almacenamiento.

Organizar (SEITON)

Una vez se han dispuesto los espacios adecuados para el almacenamiento de los productos, se deben señalar los espacios adecuados para la disposición de los productos en bodega y de esta manera mantener las instalaciones con un apropiado orden, salvaguardando la integridad del producto para su entrega final y que respondan al flujo de ingreso y salida de bodega.

Es necesario realizar una adecuación de la bodega en donde se señalice de forma clara los espacios de almacenamiento y se implementen los sistemas de seguridad requeridos según la importancia del producto y los riesgos asociados a su conservación en bodega.

Limpiar (SEISO)

Jornada de reorganización y limpieza de los espacios establecidos para el bodegaje y almacenamiento del producto, teniendo en cuenta; limpieza de muebles, paredes, elementos de transporte interno como carretillas, así como, plásticos y cajas innecesarias o que no son útiles para los procesos de almacenamiento y de entrega al cliente.

Esta jornada debe ser acordada y promovida por todo el personal de la empresa quienes deben interiorizar el proceso de limpieza como parte fundamental de la mejora continua de los procesos y por consiguiente la necesidad del manteniendo de las instalaciones en condiciones de aseo adecuadas.

Salud (SEIKETSU)

Una vez la bodega de almacenamiento se encuentra en condiciones de higiene y organización adecuadas, La implementación de esta estrategia le permite a la empresa y a sus trabajadores, generar espacios y un entorno con mínimos riesgos posibles. También, se promociona espacios limpios que impactan directamente a la salud del colaborador como el manejo del polvo, los malos olores generados por cartón viejo o humedad existente debido al tipo de producto que se maneja, el manejo de pilas de cajas de mayor altura que ocasionan malos movimientos o representan un peligro para el trabajador al momento de manipularlas.

Por lo anterior es importante; la dotación pertinente para la manipulación de los elementos de la bodega, mantener en condiciones adecuadas las instalaciones con el fin de generar bienestar laboral y sobre todo optimice el proceso y uso de recursos.

Disciplina (SHITSUKE)

Una vez se haya realizado un ejercicio de mejora al proceso de almacenamiento, es importante generar estrategias que permitan la interiorización de la cultura de la calidad fundamentada en la

aplicación de los puntos anteriores y de esta manera construir una cultura organizacional de calidad integral.

14. Énfasis electivo

Diagnostico CANVAS

De acuerdo al análisis realizado por medio del modelo CANVAS, el diagnóstico de Inversiones Strawberry, es el siguiente:

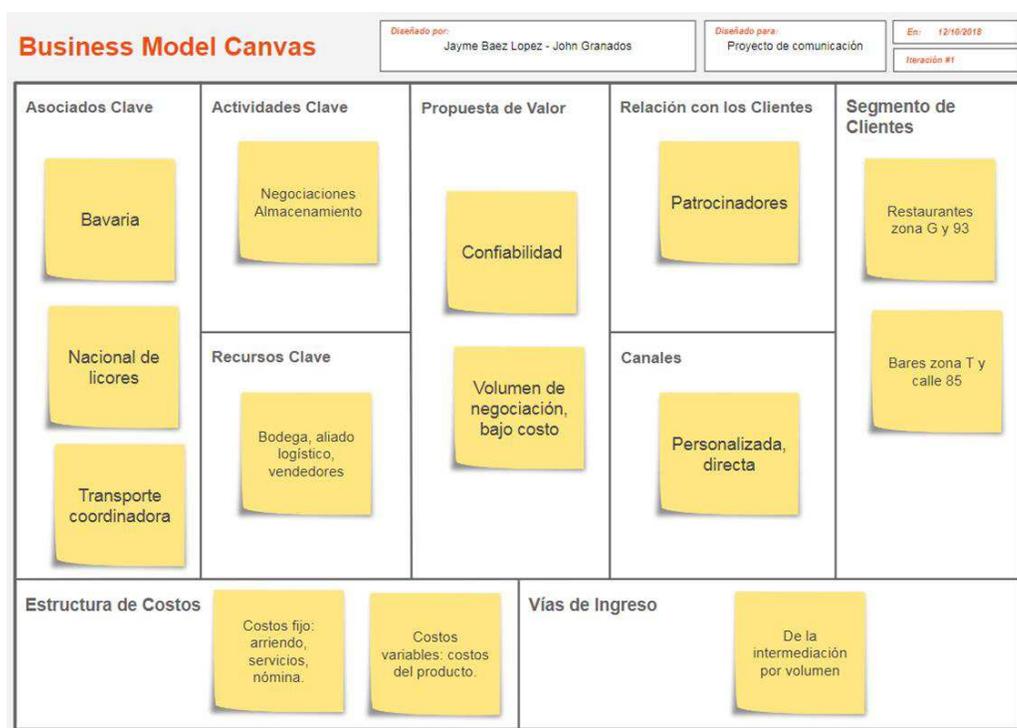


Figura 220 Modelo Canvas

Autoría Propia

De esta manera, se identifican cuáles son los grupos de interés de la organización y como se verá más adelante, se establece la planeación de la comunicación para garantizar el éxito del proyecto y la generación de valor de la organización.

14.1 Enfoque de gestión de comunicaciones

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la Gestión de la comunicación dentro de un proyecto para lograr así su efectividad y éxito, es importante identificar los diferentes enfoques a los cuales irá direccionada la comunicación:

- ✓ Identidad e imagen corporativa, que impactará en el reconocimiento de la marca y su posicionamiento frente a proveedores y clientes potenciales.
- ✓ Consolidación y fortalecimiento de la cultura organizacional frente al modelo de negocio.

- ✓ Comunicación asertiva y motivacional entre la empresa y sus colaboradores con el fin de establecer procesos estables y de calidad.
- ✓ Empoderamiento de las funciones de cada integrante del equipo de trabajo que permita la participación activa dentro del proyecto y la consolidación de conocimiento y la experiencia.
- ✓ Directrices claras en la atención del proveedor y del cliente tanto interno como externo.
- ✓ Consolidación de canales y medios de comunicación efectivos que permitan el desarrollo exitoso del proyecto en cada una de sus fases.

14.2 Restricciones gestión de las comunicaciones

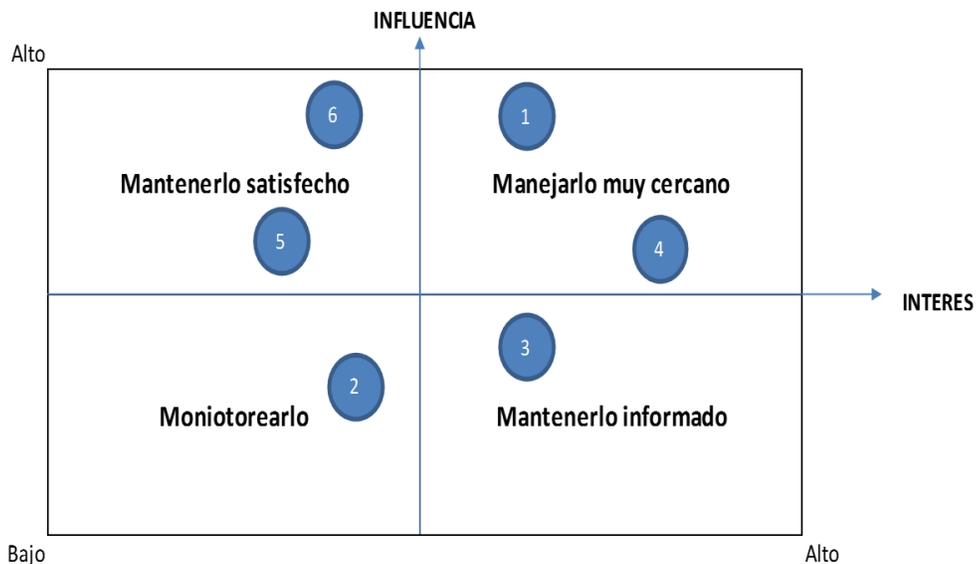
Son restricciones de la Gestión de Comunicaciones, las establecidas por el director del proyecto y las estipuladas en el diagrama de flujo de comunicación. Es importante tener en cuenta, que, para lograr la efectividad de los procesos, medios y canales de comunicación, los colaboradores de la empresa y quienes intervienen en el proyecto tengan en claro que se deben cumplir unos requisitos de aprobación, de tiempos y de presupuesto.

A lo anterior, también se debe socializar con el equipo, la matriz de comunicación que permita tener claro el propósito de la comunicación, con quien nos comunicamos, a través de que nos comunicamos y cuáles son las expectativas de esa comunicación, de esta manera cada persona que participa en el proyecto mantendrá una comunicación orientada al éxito del modelo de negocio.

Requisitos de las partes interesadas de Comunicación

Como parte de la identificación de todos los interesados en el proyecto, el director del proyecto debe realizar la tipología correspondiente de sus públicos o participantes, tipología que se detalla claramente en la matriz de comunicación a través de; importancia, posición, conocimiento e influencia, y que le permite establecer claramente el cómo, con qué propósitos y qué espera de cada uno de ellos.

Listado de públicos
1. Vendedor
2. Almacenista
3. Contador
4. Gerente de Ventas
5. Gerente Financiero, Administrativo
6. Socios



Listado de públicos
1. Recepcionista, Secretaria
2. Departamento de compras, ejecutivo de cuentas, Facilitador
3. Director comercial
4. Especialista
5. Coordinador o jefe de compras
6. Gerente compras
7. Gerente financiero

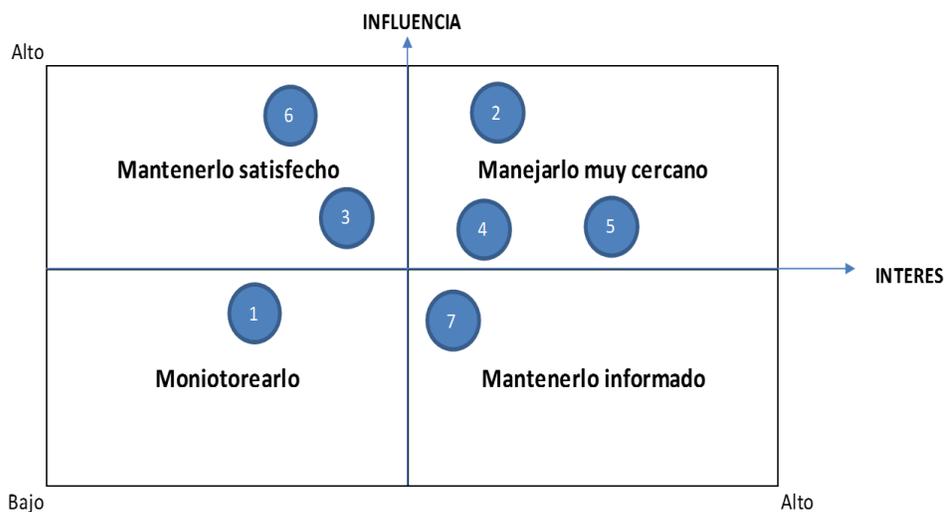


Figura 212 Tipología de influencia de los interesados por medio de la matriz de poder:

Autoría Propia

Tabla 27

Roles

INTERESADOS	ROL
Vendedor	Soluciones, colaboración, retroalimentación, cobro de cuentas, ventas.
Almacenista	Puntualidad y cumplimiento de las requisiciones
Contador	Directriz de cómo manejar las finanzas, apoyo.
Gerente de Ventas	Retroalimentación, visibilidad de la empresa, tener mayor conocimiento de las finanzas.
Gerente Financiero, Administrativo	Datos procesados de las negociaciones, claridad en los procesos, cumplimientos de metas.
Socios	Visibilidad inmediata de las finanzas, cumplimiento de presupuesto, cumplimiento de cartera, información disponible.
Coordinador o jefe de compras	Reducción de costos, excelente servicio, optimizar el proceso de compra, Retroalimentación del proceso, calidad, buenos precios.
Gerente compras	Retroalimentación, facilitador de compras, mantenerlo informado.
Gerente financiero	Reducción de costos, presentación de catálogo, propuesta.
Recepcionista, Secretaria	Claridad, información detallada, amabilidad, respeto.
Departamento de compras, ejecutivo de cuentas, Facilitador	Alianza estratégica, información, adjudicación del negocio, claridad del proceso, mayor retroalimentación, mayor información de la competencia.
Director comercial	Aliado en la empresa. Incrementar las ventas. Adjudicación del negocio.
Especialista	Información detallada de los requerimientos.

Nota: Autoría propia

Métodos y tecnologías de la comunicación

El equipo del proyecto determinará, de acuerdo con la política, los métodos de comunicación y las tecnologías basadas en varios factores que incluyen: requisitos de comunicación de las partes interesadas, las tecnologías disponibles (internas y externas), y políticas de la organización y las normas.

Tabla 28

Métodos y tecnologías de la comunicación

CANAL	MEDIO	TC	PROPOSITO
Electronico	Correo informal	IE	Enviar y solicitar informacion.
	Pruetas economica, especial ajustada al cliente y proceso	FE	Ofrecer servicio y propuesta de la negociacion.
	Preguntas y respuestas, sin formato, solo un correo	IE	Aclarar dudas de proveedores y clientes.
	Recepcion oferta	FE	Recibir oferta por parte del proveedor.
	Solicitud de renogociacion	FE	Nueva propuesta de negociacion para clientes.
	Correo de seguimiento del proceso	IE	Cómo va la negociacion
Audio	Llamada cotizacion	IV	Llamada para validar precios con rproveedores
	Llamada apertura de negociacion	IV	Concretar cita con cliente para concretar negociacion
	Llamada de Cierre	FV	Cierre de negociacion y apertura de pedidos
Cara a cara	Reuniones operativas	FV	Direccionamiento, suministro de informacion, negociaciones
	Reunion socios	FV	Analizar empresa, direccionamiento, oportunidad de mejora, corregir errores, decisiones, resultados
	Muestras	IV	Visita fisica al cliente para presentacion del producto.
Impresos	Carta de cierre de procesos con el proveedor	FE	Firman las condiciones condiciones tecnicas comerciales de la negociacion. Dirigida al proveedor.
	Carta de cierre de procesos con el Cliente	FE	Firman las condiciones condiciones tecnicas comerciales de la negociacion. Dirigida al cliente.
	Presentacion	IE	Presentacion de la empresa
	Catalogo de productos	IE	Documento que permite ofrecer los diferentes productos de la empresa

Tabla 29

Matriz de comunicaciones

Administrativo - Cliente Interno							
Listado de públicos			Variables tipológicas				Conjunto de expectativa CEXs
	Medio	Propósito	Importancia	Posición	Conocimiento	Influencia	
Vendedor	Cara a cara, correos	Comisiones y estados de cuenta, el proceso, cuadro precios.	Fundamental	Aliado benéfico	Global profundo	Líder de opinión, manejarlo muy cercano	Soluciones, colaboración, retroalimentación, cobro de cuentas, ventas.
Almacenista	Cara a cara, correo.	Recibe y entrega los despachos generados por las órdenes de compra	Fundamental	Aliado potencial	Global	neutro, monitorearlo	Puntualidad y cumplimiento de las requisiciones
Contador	Telefónico, cara a cara, Correo Electrónico	Tener conocimiento de las finanzas global.	Fundamental	Aliado	Parcial	neutro, mantenerlo informado	Directriz de cómo manejar las finanzas, apoyo.
Gerente de Ventas	Correo Electrónico, teléfono	Clientes a firmarse, expectativas de cierre.	Fundamental	Aliado potencial	Profundo	Líder de opinión, manejarlo muy cercano	Retroalimentación, visibilidad de la empresa, tener mayor conocimiento de las finanzas.
Gerente Financiero, Administrativo	Cara a cara, Correo Electrónico, Reuniones	Resultado de negociaciones para cierre y cobro, Control de comisiones, resultados económicos.	Coyuntural	Aliado Potencial	Global	Líder Opinión, mantener satisfecho	Datos procesados de las negociaciones, claridad en los procesos, cumplimientos de metas.
Socios	Cara a cara, correo Electrónico	Direccionar la empresa	Fundamental	Aliados	Global profundo,	Líderes de opinión,	Visibilidad inmediata de las finanzas, cumplimiento de presupuesto, cumplimiento de

							mantener satisfechos	cartera, disponible.	información
--	--	--	--	--	--	--	-------------------------	-------------------------	-------------

PROVEEDORES							
Listado de públicos	Medio	Propósito	Variables tipológicas				Conjunto de expectativa CEXs
			Importancia	Posición	Conocimiento	Influencia	
Recepcionista, Secretaria	Búsqueda internet página, bases teléfono, contacto vía teléfono y correo	Que me comunique con el área comercial, contacto con la persona indicada	Relativa	Aliado	Parcial	Intermediario, monitorearlo	Claridad, información detallada, amabilidad, respeto.
Departamento de compras, ejecutivo de cuentas, Facilitador	Telefónicamente, correo, Reunión.	Explicar de la manera más exacta el funcionamiento de la empresa. Llamadas de recordación. Cumplimiento entregas, facturación, solicitud de facturación	Fundamental	Aliado potencial	Global	Líder, manejarlo muy cercano	Alianza estratégica, información, adjudicación del negocio, claridad del proceso, mayor retroalimentación, mayor información de la competencia.
Director comercial	A través del ejecutivo de cuenta, reunión, telefónico, correo	Venderle la idea de negocio, llegar a la mejor negociación. Agilizar más procesos. Renegociación	Coyuntural	Aliado potencial	Profundo	Líder, mantenerlo satisfecho	Aliado en la empresa. Incrementar las ventas. Adjudicación del negocio.
Especialista	Cara a cara, correo	Información técnica, muestras	Relativa	Aliado	Profundo	Intermediario, manejarlo muy cercano	Información detallada de los requerimientos.

CLIENTES

Listado de públicos	Medio	Propósito	Variables tipológicas				Conjunto de expectativa CEXs
			Importancia	Posición	Conocimiento	Influencia	
Coordinador o jefe de compras	Teléfono y reuniones cliente	Presentación de la empresa, introducción, información inquietudes, entender el negocio, suministra muestras, resume dudas, soluciones dudas. Tema facturación solicitud de facturación.	Fundamental	Aliado facilita información	Global	Líder, intermediario, manejarlo muy cercano	Reducción de costos, excelente servicio, optimizar el proceso de compra, Retroalimentación del proceso, calidad, buenos precios.
Gerente compras	Correo, reunión, teléfono	Defina canales de comunicación, delega responsabilidades, reunión al principio y final, todo tema de resultados, quejas y reclamos.	Relativa	Aliado potencial	Profundo	Líder, mantenerlo satisfecho	Retroalimentación, facilitador de compras, mantenerlo informado.
Gerente financiero	Correo, reunión	Presentación de la empresa toma la decisión, Quejas y reclamos, presentación de resultados.	Fundamental	Detractor	Global poco profundo	Líder de opinión, mantenerlo informado	Reducción de costos, presentación de catálogo, propuesta.

Nota: Autoría propia

14.6 Diagrama de flujo de la comunicación

El diagrama de flujo de comunicación a continuación fue creado para ayudar en la comunicación del proyecto. Este diagrama de flujo proporciona un marco para el equipo del proyecto a seguir para este proyecto. Sin embargo, puede haber ocasiones o situaciones que caen fuera del diagrama de flujo de comunicación donde es necesaria una explicación adicional.

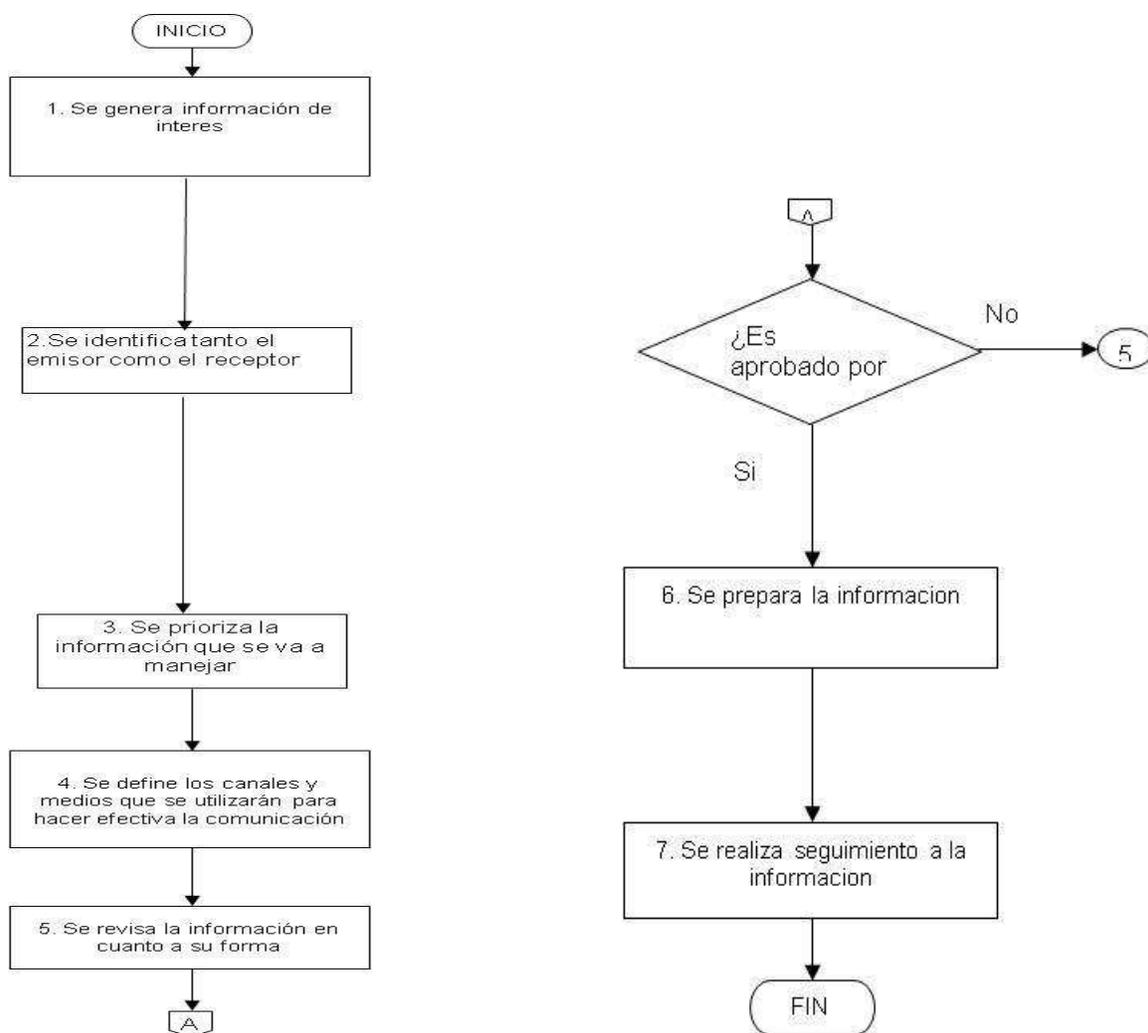


Figura 223 Diagrama de flujo. Autoría Propia

Tabla 30

Directrices para las reuniones

CUADRO REUNIONES						
Medios	Contenido	Frecuencia	Publico	Responsable	Recursos	
Training						
Capacitaciones, conferencias	Capacitaciones al equipo de trabajo concernientes al manejo y reconocimiento de los productos y servicios	Mensuales	Equipo de trabajo	Expertos específicos, red de colaboradores, director de proyecto.	Material y contenidos. Leyes, decretos, conferencistas.	
Socialización del proyecto	Condiciones y lineamientos del proyecto, reconocimiento de los proveedores y clientes.	Inicio del proyecto	Equipo del proyecto	Director del proyecto	Presentación del proyecto y sus interesados.	
Reuniones						
Negociaciones	Seguimiento y desarrollo de validación de negociaciones, precios y logística.	Quincenal Mensual	Directores de compras, ejecutivos de venta, gerentes de venta.	Red de colaboradores y Director de proyecto.	Presentaciones, y costos financieros.	

Para este proyecto se utilizará formatos organizativos y modelos estándar para todas las comunicaciones formales del proyecto. Comunicaciones del proyecto formales son detalladas en la matriz de comunicación del proyecto e incluyen:

Tabla 31

Estandares de comunicación

ESTANDARES DE COMUNICACIÓN	
Medios	Contenido
Reuniones de negociación	Reunión formal con los clientes y proveedores para determinar y firmar los precios justos de negociación.
Comunicados de prensa	Información de actividades, eventos de alto interés público que puede ser divulgados a través de los diferentes medios masivos digitales e impresos
Cartelera	Contenido de interés público sobre el proyecto para el equipo de trabajo y partes interesadas.

Whatsapp	Generar información inmediata con los clientes para dar respuesta a solicitudes y órdenes de compra.
Página Web	Información, noticias, servicios gestionados por la empresa que permite su posicionamiento frente al público de interés y dar un mejor servicio de respuesta y reconocimiento.
Redes Sociales	Contenido que permita al público interactuar con la empresa fortaleciendo su fidelización

Tabla 32

Estrategia de comunicación

OBJETIVOS	ACTIVADOR	DEBILIDADES	PROYECTO	TACTICA
PERSONALIDAD, IDENTIDAD, COMPETITIVIDAD, IMAGEN	COMUNICACIÓN INTERNA	Formalización de medios de comunicación	Presentación medios internos	Reconocimiento y presentación de los medios internos
		Nivel bajo en la eficiencia y calidad de los procesos y la comunicación.	Activación de los procesos	Campaña procesos con inteligencia
		Desconocimiento de la estructura corporativa	Presentación estructura corporativa	Campaña estructura corporativa, estructura inteligente
		Falta de acceso a la actualidad	Activación medios físicos de actualización del sector	Creación cartelera de avances
		Ausencia del manual de identidad corporativa	Lanzamiento manual identidad corporativa	Campaña nueva identidad corporativa
PROYECCION, SATISFACCION E IMAGEN	COMUNICACIÓN EXTERNA	Ausencia de una estructura o política de servicio al cliente, descuido de la fidelización	Manual servicio al cliente (proveedores y Cliente) desde la comunicación verbal, no verbal y paraverbal	Te fidelizamos

		Falta de un adecuado portafolio de servicios	Creación y aprobación de presentaciones y portafolio de venta	Diseño portafolio
		Actualización de los medios virtuales	Creación de contenido de valor	Actualización y alimentación de contenido virtual
		Desconocimiento de las necesidades de los clientes	Apoyo y estructuración de bases de datos con contenido de valor	Conociendo nuestros clientes sin limites
		Alianzas y participación en diferentes espacios del sector	Nuevas alianzas	Contacto con el sector, presencia en eventos
		Ausencia de posicionamiento.	Promoción corporativa	Todo o nada posicionamiento sin límites (Relaciones publicas y medios virtuales)

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DEBILIDADES	PROYECTO	TACTICA
DESARROLLO, COOPERACION Y IDENTIDAD	VINCULO, PERSONALIDAD, IDENTIDAD	Control y medición de labores	Proyecto de consolidación de canales de retroalimentación para el control y la medición	Consolidación de formatos de seguimiento, comités de desempeño, y socios.
		Dificultad para identificar claramente los espacios de capacitación y de funciones.	Proyecto de capacitación	Capacitación; conocimiento sin limites

		Desconocimiento de actividades de la organización por parte del equipo de trabajo.	Proyecto conociendo e informándonos de nuestras actividades	Boletín informativo electrónico semanal
		Ausencia de guía de comportamiento	Manual de convivencia	Convivencia sin límites pero inteligente
		Desconocimiento de las diferentes actividades del equipo de trabajo	Rotación e intercambio de puestos	Un día en mis zapatos
IDENTIDAD, COMPETITIVIDAD E IMAGEN	CULTURA	Faltan espacios de integración.	Proyecto integración	Desayunos, almuerzos motivacionales
				Celebración Cumpleaños
				Convivencia
				Evaluación de Satisfacción
		Empoderamiento, liderazgo, actividades que puedan hacer.	Proyecto de liderazgo	Coaching, talleres de liderazgo.
		Registro comités	Proyecto comunicación de comités	Boletín para toda la empresa sobre comités
		Falta de innovación	Proyecto de innovación de procesos	Innovación sin límites, comunicación inteligente
		Apoyo a la comunicación corporal y verbal	Campaña de la importancia de la expresión corporal y verbal	Lo hace, lo dices pero también es bueno saber cómo lo dices, taller
		Espacios de solución de problemas en equipo	Proyecto espacio exposición de dificultades	Tus problemas son mis problemas, equipo con inteligencia
IMAGEN E IDENTIDAD	AD, CULTUR	Falta de fortalecimiento y acompañamiento de los atributos corporativos.	Campaña de difusión de atributos	Atributo semanal

		Competencias corporativas	Proyecto desarrollo competencias	Lluvias de ideas, trabajo en equipo
		Reconocimiento	Reconocimiento	Reconócame

Nota: Autoría propia

15. Conclusiones

Los procesos realizados de forma subjetiva según la persona que está ejecutando las acciones no siempre es garantía de obtener resultados idóneos y eficientes que garanticen la producción o prestación de un servicio, por esta razón es importante considerar siempre la aplicación de la mejora continua a los procesos.

La mejora continua es un ejercicio que debe generar una ruptura en la cual se cambia la forma de llevar a cabo un proceso y debe redundar en la construcción de una cultura de la organización. De igual manera, una vez se cambia el proceso, todas las acciones deben ser ajustadas y realizadas de acuerdo a las nuevas condiciones establecidas.

De acuerdo con lo observado cuando se estudió el cliente potencial, resulta de gran importancia conocer, identificar y estudiar los comportamientos del mismo, que permiten a partir de este conocimiento la generación de estrategias para que desde la identificación del producto hasta la satisfacción de las necesidades, se genere un ciclo efectivo en favor del resultado de la empresa y con el reconocimiento y calidad necesarios. Estos aspectos surgen del estudio del Neuromarketing en una verdadera cadena de valor que parte del cliente, identifica el proceso, determina el producto, analiza el canal de distribución y finalmente satisface al usuario con altos niveles de calidad.

Luego de analizar los resultados obtenidos de cada uno de los criterios del modelo EFQM, se puede concluir que la empresa presenta una puntuación que requiere la atención de los directivos y la propuesta e implementación de acciones de mejora que conlleven a la organización a una mejor gestión y resultados.

La verificación estratégica del proceso se hace efectiva a partir de las auditorias en cada una de los procedimientos permitiendo la generación de estrategias para la mejora de los mismos de acuerdo con el DOFA. De esta manera, la organización puede tomar las decisiones que considere necesarias para el crecimiento y desarrollo que redunden en una mejora continua

De acuerdo a las matrices se logra integrar una estrategia global para la empresa Inversiones Strawberry en su política de Responsabilidad Social; que permite enfocar sus

esfuerzos a la mejora continua que favorecen a sus grupos de interés ya sean estos internos o externos.

La propuesta que se diseña se enfoca en cuatro líneas de acción; asuntos de consumidores, prácticas laborales, medio ambiente y derechos humanos, líneas en las cuales se pretende desarrollar en un periodo de cuatro meses, en los cuales se espera el cumplimiento de los indicadores establecidos.

La anterior caracterización de procesos se constituye en una herramienta que da claridad a los actores involucrados en la empresa sobre los roles, responsabilidades y autoridades que tienen sobre las diferentes fases del proceso, aportando a la cadena de valor organizacional.

En búsqueda de la mejor solución a la problemática planteada para el presente trabajo, se logró identificar que Inversions Strawberry puede establecer rutas óptimas según el horario y congestión vehicular y que para ello puede conseguir el desarrollo de una aplicación que no solo optimice el transporte y envío del producto en horas y tiempos estratégicos, sino que le permite establecer mejores relaciones con los clientes mejorando así la atención en el servicio.

Innovando de la anterior forma, la empresa logra no solo cumplir con sus clientes, sino que logra una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado, pues la tecnología permitirá un mayor acercamiento a los clientes y un mejor análisis del comportamiento del servicio.

Para un mejoramiento de los procesos de la empresa, los indicadores se convierten en el mejor instrumento de medición de los objetivos establecidos en cada uno de ellos, permitiendo, la pronta toma de decisiones y acciones correctivas y preventivas frente a la identificación de problemas.

Por su manejo, los indicadores de gestión son herramientas rápidas para evaluar el desempeño de las diferentes áreas de operación de la empresa a través de diferentes variables cualitativas y cuantitativas.

Establecer un conjunto de indicadores de gestión es una parte clave de un sistema de medición de desempeño pues permite, la vigilancia continua sobre los procesos, los equipos de trabajo y la consecución de tareas a corto, mediano y largo plazo.

16. Referencias

- Barrio, J. F. V. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. FC Editorial.
- Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001*. Bogotá D. C.: ICONTEC.
- ISOTools Excellence. (2018). *La adopción de un enfoque basado en procesos. Clave en el camino hacia el éxito*. Recuperado de <http://info.isotools.org/ebook-adopcion-enfoque-basado-procesos?hsCtaTracking=eff6c5c9-2a91-463f-ae9a-b72c3928d60b%7Ca3a6e2d9-3b87-4eee-b3a0-1973ee7357b6>
- Álvarez, G., Mazzitelli, A., Tristezza, D. (2010). *El neuromarketing. Creación y Producción en Diseño y Comunicación*, Página 65.
- Osorio, J. I. (26 de mayo de 2016). *Las paradojas del directivo... ¿y qué hacer?* Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/las-paradojas-del-directivo-y-que-hacer-por-jorge-ivan-gomez-osorio/224052>.
- Martínez Mediano, C., & Riopérez Losada, N. (2005). *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Educación XX1, (8).
- Sánchez, M. F. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. FC Editorial.